

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

BABLISA LAYANE DE SOUZA VIANA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ARACAJU - SE**

**SÃO CRISTÓVÃO
2017**

BABLISA LAYANE DE SOUZA VIANA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ARACAJU - SE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Sergipe, Sob a orientação do Professor
Me. Augusto César Vieira dos Santos,
como requisito para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

**SÃO CRISTÓVÃO
2017**

BABLISA LAYANE DE SOUZA VIANA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ARACAJU - SE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Sergipe como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Augusto César Vieira dos Santos – DSE/UFS
(Orientador)

Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva – DAD/UFS
(Examinadora)

Prof. Me. Abimael Magno do Ouro Filho – DSE/UFS
(Examinador)

Nota: _____

São Cristóvão, 24 de Outubro de 2017.

À Dona Marileide e Seu Bosco, meus Pais,
que sempre apoiaram meus estudos e
minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mamãe querida que dedicou a vida para que eu pudesse alcançar o diploma, sem essa dedicação eu não finalizaria este trabalho;

Aos meus amigos que me aconselharam calma nas horas dos meus dramas intermináveis enquanto fazia o TCC;

Ao Claudio, pelo apoio maravilhoso a minha pesquisa e pelos conselhos nas horas de desespero, amor sem você não sei nem explicar quantas vezes teria desistido deste trabalho;

Aos amigos e amigas que fiz nesses anos de curso. Especialmente a Dani, Leide, Day e Leillane, pela valiosa parceria que tornou minha jornada até o TCC mais emocionante e construtiva;

Ao meu orientador, Prof. Augusto pela “orientação” neste trabalho o que me proporcionou evolução profissional e pessoal;

A todas e todos que me apoiaram nesses anos de curso e, mais especificamente, nestes últimos meses que dediquei a este TCC: muito obrigada!

RESUMO

O investimento cada vez mais frequente de empresas em mercados externos a seus países vem conduzindo o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos na área da internacionalização a partir do estudo do comportamento de grandes empresas nesse processo. A proposta deste estudo foi entender os aspectos da internacionalização em micro e pequenas empresas de Aracaju no estado de Sergipe, identificando a existências de empresas desse porte nas atividades exportadoras da cidade para investigar como ocorreu seu processo de internacionalização indicando estratégias, níveis de inserção no mercado, motivações e dificuldades encontradas. Por meio de uma análise qualitativa de informações obtidas através de entrevistas com os proprietários dessas empresas, foi possível identificar que o processo de internacionalização das micro e pequenas empresas da capital sergipana é bem sutil, as empresas estudadas foram às únicas MPEs exportadoras nos últimos 05 anos, possuem características adversas, suas motivações aos negócios internacionais são predominantemente econômicas e seu desenvolvimento no exterior se limita a exportação, mesmo assim os planos de atuação internacional permanecem na estratégia dessas empresas.

Palavras-Chave: Internacionalização, Micro e pequenas empresas, exportação, motivações para internacionalizar, dificuldades na internacionalização.

ABSTRACT

The increasingly frequent investment of companies in markets external to their countries has led to the development of academic works in the area of internationalization from the study of the behavior of large companies in this process. The purpose of this study was to understand the aspects of internationalization in micro and small enterprises of Aracaju in the state of Sergipe, identifying the existence of companies this size in the exporting activities of the city to investigate how their internationalization process occurred, indicating strategies, levels of insertion in the market, motivations and difficulties encountered. Through a qualitative analysis of information obtained through interviews with the owners of these companies, it was possible to identify that the process of internationalization of micro and small enterprises in the Sergipe capital is very subtle, the companies studied were the only exporting MPEs in the last 05 years , have adverse characteristics, their motivations for international business are predominantly economic and their development abroad is limited to export, even so the plans of international action remain in the strategy of these companies.

Keywords: Internationalization, micro and small companies, export, motivations to internationalize, difficulties in internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1 – Saldo da Balança Sergipana: 2013 a 2017.....	16
FIGURA 2 - Número de MPEs exportadoras e participação relativa no total de empresas exportadoras existentes no país (1998 -2011).....	19
FIGURA 3 - O Triângulo Estratégico ²¹	
FIGURA 4 - Matriz de Ansoff.....	25
FIGURA 5 - Principais motivações para internacionalização.....	29
FIGURA 6 - Formas de entrada das empresas brasileiras no mercado internacional: 2001 e 2006.....	30
FIGURA 7 - Formas de entrada das empresas brasileiras no mercado internacional: 2002 e 2007.....	31
FIGURA 8 - Principais Barreiras a exportação: 2001.....	32
TABELA 1 - Empresas exportadoras em Aracaju: 2013 a 2017.....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Dimensões da Matriz de Ansoff.....	24
QUADRO 3 - Barreiras no desempenho da exportação de MPes	26
QUADRO 2 - Vantagens de Internalização	32
QUADRO 4 - Resumo metodológico.....	37
QUADRO 5- Categorias analisadas.....	38
QUADRO 6 - Resumo dos resultados da empresa RICUS.....	43
QUADRO 7 - Resumo dos resultados da empresa VEJA.....	49
QUADRO 8 - Características das empresas	50
QUADRO 9 – Motivações	52
QUADRO 10 - Meios de entrada e Mercados de atuação	52
QUADRO 11 - Níveis de internacionalização.....	53
QUADRO 12- Dificuldades encontradas	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos;
MPE	Micro e pequenas empresas;
CIN	Centro Internacional de Negócios;
IEL	Instituto Euvaldo Lodi;
FIES	Federação das Indústrias do Estado de Sergipe;
FDC	Fundação Dom Cabral;
SOWT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> ;
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças;
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços;
REI	Registro de Exportadores e Importadores;
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior.
FEAMG	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS.....	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. JUSTIFICATIVA.....	13
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3. OBJETIVO GERAL	14
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. O BRASIL E SERGIPE NO CONTEXTO DA EXPORTAÇÃO	15
2.2. CONCEITO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	17
2.3. MPE NO CONTEXTO INTERNACIONAL	18
2.4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA E A INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.4.1. Adaptação do Produto ou Serviço ao Novo Mercado.....	23
2.5. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	25
2.5.1. Motivações para Internacionalização	28
2.5.2. Meios de Entrada das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional. 30	
2.5.3. Dificuldades da Internacionalização	31
3. METODOLOGIA	33
3.1. TIPO DE PESQUISA	33
3.2. NATUREZA DA PESQUISA	34
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.4. COLETA DE DADOS.....	36
3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.6. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALISADAS	37
3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	39
4. CASOS	39
4.1. RICUS.....	39
4.2. VEJA.....	44
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	50
6. CONCLUSÕES.....	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE	64

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial globalizado vem facilitando as relações comerciais entre países, Com a difusão mundial das empresas transnacionais, se rompem as fronteiras nacionais e se estabelece uma situação de interdependência econômica (PETRI; WEBER, 2006, p.79). O termo Globalização vem sendo utilizado, no âmbito político e ideológico com importantes consequências econômicas e sociais, na maioria das nações é observado na maioria das nações um processo de integração econômica (PETRI; WEBER, 2006).

A China, por exemplo, desde os anos 70 conciliam o investimento capitalista com o monopólio do partido comunista e adotando reformas visando à modernização, resultando na abertura de várias zonas especiais para a implantação de indústrias multinacionais (PETRI; WEBER, 2006). Parcerias entre o Brasil e a própria china já estão sendo fechadas principalmente pela facilidade estabelecida pelos blocos econômicos, como é o exemplo do BRICS, bloco econômico formado em 2009 e que liga o Brasil a Rússia, Índia, China e África; e essa conexão facilita negociações, econômicas, comerciais assim como questões sociais. Um exemplo disso é a abertura da china para os produtos laticínios brasileira em 2015 (FAEMG, 2015).

Essa nova conjuntura econômica abre espaço para que as empresas possam investir em outros mercados em busca de expansão dos seus negócios. O comércio internacional, que evidencia o processo de internacionalização das organizações, apresenta uma alternativa econômica essencial, pois, os benefícios gerados por esse processo trazem grandes acréscimos tanto para a empresa envolvida quando para o melhoramento do país (MATOS; VIANA; OLIVEIRA; 2015).

À medida que avançamos a nova era da informação, a busca por produtos com melhor custo-benefício, torna cada vez mais competitivo um mercado que no Brasil, segundo o SEBRAE e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2014), é composto em sua maioria, cerca de 99%, por estabelecimentos de micro e pequeno porte.

Até 2013, esse crescimento ainda foi impulsionado pelo aumento da renda e do crédito. Entre 2003 e 2013, verificou-se aumento de 33,8% no número de estabelecimentos das MPEs, o que fez quase dobrar o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos (SEBRAE, 2014).

Ainda segundo o SEBRAE (2014), em Sergipe o número de MPEs em entre 2008 e 2013 foi de 28.055 para 36.049, sendo que dessas empresas em 2013, 53,4% se localizam na capital.

Essa pesquisa consiste entender o processo de internacionalização em micro e pequenas empresas de Aracaju para identificar como ocorreu esse processo na busca por novos mercados, identificando o nível atual de internacionalização.

1.1. JUSTIFICATIVA

No cenário econômico atual, o mercado, o mundo corporativo e sociedade em geral, são guiados por fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial a reestruturação do ambiente de negócios em busca de manterem competitivas e lucrativas (FILHO; PERESIN; NETO, 2011). Nesse sentido é evidente a necessidade de uma estratégia que segundo Porter (1986), visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável que determinam a competição industrial.

Com o advento da globalização, os países passaram a ficar mais integrados, unindo as empresas, mercados e pessoas (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015). Essa integração possibilita às empresas buscarem com estratégia competitiva expandir seus mercados para outros países. Nesse sentido nos últimos anos vários estudos foram feitos sobre a internacionalização analisando as estratégias das empresas na inserção de produtos ou serviços em mercados estrangeiros.

Por muito tempo a atividade exportadora foi associada a empresas multinacionais que mantinham produção no exterior, mas autores e estudos recentes evidenciam outras formas de internacionalização que incluem o intercambio comercial e o comercio exterior nessa modalidade (FRANCISCHINI; RIBEIRO; COSENTINO, 2008).

A maior parte dos estudos encontrados para justificação desse trabalho de fato, em sua maior parte, foi realizada no contexto de grandes empresas multinacionais é justificável a necessidade de que mais estudos sobre o processo de internacionalização e o desempenho exportador de micro e pequenas empresas (MPEs) em países em desenvolvimento.

Levando em consideração que o processo de internacionalização nas micro e pequenas empresas são substancialmente diferentes do mesmo processo em multinacionais (MUSTEEN; FRANCIS; DATTA, 2010) e que é predominante nas economias emergentes, como o caso do Brasil há participação das micro e

pequenas empresas, com carências de recursos e distantes dos mercados da Europa e da América do Norte (CONTRACTOR; KUMAR; KUNDU, 2007).

A relevância dessa pesquisa reside no fato de que as empresas de micro e pequeno porte são estabelecimentos com participação extremamente relevante na economia do país e que o desempenho da balança comercial de Sergipe, principalmente na capital vem alcançando avanços significativos desde 2013, com déficits cada vez menores registrando no primeiro semestre de 2017 seu menor déficit, comparado aos primeiros semestres dos anos anteriores, em - 11,6 milhões de US\$ de FOB (CIN, 2017).

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Em face aos estudos sobre internacionalização, o crescimento do mercado internacional de Sergipe e a participação elevada das micro e pequenas empresas no cenário econômico especialmente na capital sergipana. Como ocorre o processo de internacionalização em micro e pequenas empresas de Aracaju?

1.3. OBJETIVO GERAL

Entender o processo de internacionalização em micro e pequenas empresas de Aracaju/SE.

1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar micro e pequenas empresas exportadoras em Aracaju;
- Identificar motivações, meios de entrada e mercados que atuam;
- Identificar os resultados e dificuldades enfrentadas por essas empresas;
- Identificar o nível de internacionalização das empresas pesquisadas;
- Analisar a visão dos empresários em relação à internacionalização como alternativa viável de investimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), depois da escolha do tema o pesquisador precisa realizar um amplo levantamento das fontes teóricas sobre este tema; em busca de relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses com a qual será possível elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico que fará parte do referencial teórico da pesquisa na forma rebuscada de identificar o “estado da arte” ou o alcance dessas fontes.

Essas providências mostrarão até que ponto esse tema já foi estudado e discutido na literatura pertinente. Convém estabelecer um marco teórico de referência e sua abrangência em termos temporais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim sendo, este capítulo visa proporcionar um suporte teórico e estatístico necessário para fornecer a fundamentação teórica que possibilite a discursão do desenvolvimento dessas empresas através de modelos acadêmicos já discutidos na academia, contanto com dados sobre a contextualização do Brasil e do estado de Sergipe em relação aos alcances econômicos de suas exportações, modelos de internacionalização, estratégias administrativas e estudos de órgão de fomento sobre exportações de micro e pequenas empresas.

2.1. O BRASIL E SERGIPE NO CONTEXTO DA EXPORTAÇÃO.

No Brasil, programas de apoio governamental às exportações não são uma novidade. Desde a década de 1960 o país já havia organizado esforços governamentais com objetivo de incentivar as exportações das empresas nacionais (SHAPIRO, 1997).

Segundo a FIES (2005), o desenvolvimento da indústria sergipana foi iniciado em 1922 voltado para o beneficiamento do *algodão, óleos vegetais, couros e peles*. Em 1943 foram oferecidos incentivos fiscais para a instalação de novas indústrias. Essas “políticas” viriam a repetir-se nas décadas de 50 e 70.

O Investimento Direto Brasileiro no exterior, que são os investimentos que o Brasil faz diretamente em outros países nos âmbitos Agricultura, Indústria e Serviços; nos últimos anos vêm dando retornos significativos. Segundo dados do Banco Central do Brasil (2017) que registra a distribuição desses investimentos por

país e por setor, indica que entre 2008 e 2015 o crescimento na Indústria foi de US\$ 1.675 milhões e nos serviços US\$ 3.248 milhões. Evidenciando um crescimento significativo no retorno dos investimentos.

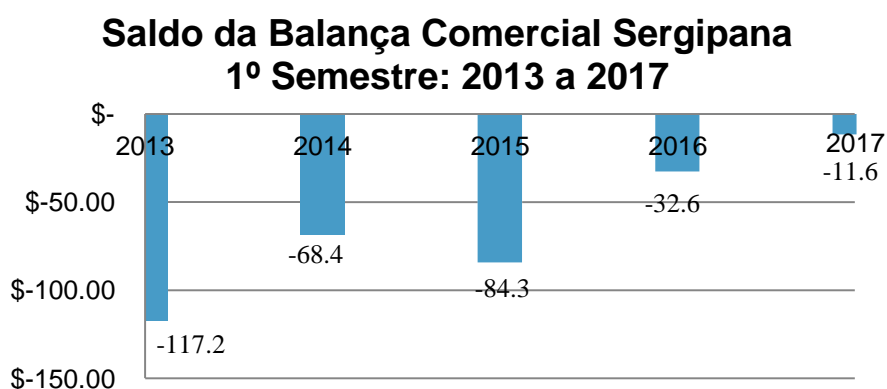
Segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2016), a balança comercial brasileira registrou uma exportação de 185,244 bilhões sendo maior que as importações estabelecendo um superávit de US\$ 47,692 bilhões. Os produtos industrializados em destaques nas vendas foram açúcar em bruto (39,8%), ouro em forma semimanufaturada (31,1%) e madeira serrada (17,4%), plataformas de petróleo (86,9%), automóveis de passageiros (38,2%). Ainda segundo dados do ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, o Brasil faz suas principais relações comerciais com China, Índia, Bélgica, Holanda, Portugal, Canada, Estados Unidos, Argentina, Chile entre outros.

Percebe-se pela recente história da indústria sergipana que é um setor ainda não maduro. As políticas de incentivo visavam, sobretudo, atender as demandas do estado e da região nordeste, tornando as exportações um objetivo secundário. Essa herança histórica resulta numa situação pouco animadora para o estado em termos de volume de negócios com o exterior. Apesar do avanço brasileiro em termos de representatividade no mercado internacional, a balança comercial de Sergipe, em alguns produtos (ou itens) apresenta uma situação menos otimista (FARIAS, SANTOS, 2006, P. 04).

De modo geral é constantemente observado nas exportações de produtos sergipanos como suco de laranja e itens como borracha para calçados, óleos essenciais, açúcares de cana e entre outros bens intermediários e de capital, a participação é sazonal e obedece a uma condição favorável de mercado.

FIGURA 1

Saldo da Balança Sergipana: 2013 a 2017 (Milhões de US\$ de FOB)



FONTE: Elaborado pela autora (2017) com base no NIE-CIN/FIES (2017).

O quadro a cima indica o panorama sergipano mais atual, onde o déficit é uma realidade constante, já no primeiro semestre de 2017 o saldo foi fechado em R\$ - 11.584.51 (CIN, 2017). Os países que tem relações comerciais com Sergipe são: Paraguai, Holanda, Bélgica, Estados Unidos e Argentina (CIN, 2017).

2.2. CONCEITO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos artigos. 170º e 179º da Constituição Federal, sendo favorecidas com tratamento simples e diferenciadas no seu administrativo, fiscais, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.

Já segundo o SEBRAE, uma Microempresa será assim classificada (sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada), caso tenha um faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso essa receita bruta anual seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como **empresa de pequeno porte**.

Em relação às atividades de exportação, uma MPE, segundo SEBRAE, permanece nessa classificação. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

Segundo o anuário do trabalho na micro e pequena empresa em 2009, do SEBRAE e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), elas são mais de 90% das empresas brasileiras, empregam mais de 60% das pessoas economicamente ativas do país, correspondem a 37% da massa salarial [...] (WANKE; MAGALHÃES, 2012)

Essas MPEs apesar de não terem grande força no mercado, no Brasil correspondem a maior parte de empresas ativas e são responsáveis pela geração de muitos empregos, sendo assim é importante para economia que essas empresas consigam crescer e sobreviver nesse meio.

Analisando o contexto geral das micro e pequenas empresas brasileiras, principalmente os sergipanos baseados no conteúdo dos mais variados meios de

comunicação, nosso empresariado tem por se só a característica predominante que no seu livro, Costa (2012) descreve como atitude pragmática e ou tradicionalistas que se baseiam em fatos ou situações passadas ou presentes para aplicar soluções no cotidiano da empresa sem nenhum planejamento.

Implica-se dizer que pode não ser característica do empresariado sergipano analisar o contexto do mercado e perceber que a expansão internacional pode apenas ser uma dentre as possíveis estratégias de crescimento (ANSOFF, 1990), mas em muitos casos é uma condição necessária tanto para estabelecer competitividade quanto para a sobrevivência da empresa (CASSANO *et al.*, 2007).

2.2.1. MPE no Contexto da Exportação

Analizando qualquer cenário internacional, é difícil identificar a participação das MPEs no valor total das exportações mundiais. Segundo Bedê, Moreira e Shimidt (2011), uma das principais razões para esse fenômeno é a grande variedade de definições sobre MPEs. É comum o uso de muitas variáveis diferentes para a medição do porte das empresas. Segundo ele (2011, p. 51):

[...] Tais como: i) o número de empregados; ii) o valor de faturamento (bruto ou líquido); iii) o valor dos ativos; e iv) o valor das exportações. Há ainda países que adotam um critério misto. O contexto torna-se ainda mais complexo nos casos em que, dentro de um mesmo país, as próprias instituições oficiais utilizam critérios diferentes.

De acordo com o SEBRAE (2012), uma MPE exportadora é aquela que possui até 49 empregados nos setores do comércio e serviços e até 99 empregados na indústria e que tenha sua receita do ano, de atividades exportadoras, seja no valor até R\$ 3,6 milhões. Em 2011, estas empresas responderam por 0,9% do valor das exportações brasileiras (SEBRAE, 2012).

Para o ministério das relações exteriores (2011) a internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam, no passado, a indústria nacional, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas.

Para eles se as empresas brasileiras mantiverem dedicação exclusiva da sua produção para o mercado interno, precisarão enfrentar a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio país. Para manter sua participação no mercado

interno, devem se modernizar sempre para se manterem competitivas em escala internacional. Dessa forma, é importante destacar que:

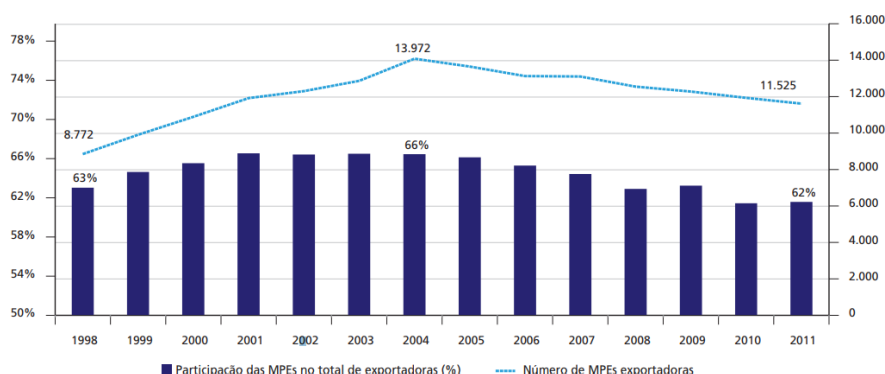
A atividade exportadora, contudo, não é isenta de dificuldades, até mesmo porque o mercado externo é formado por países com idiomas, hábitos, culturas e leis muito diversos, dificuldades essas que devem ser consideradas pelas empresas que se preparam para exportar (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2011, p. 12).

Segundo SEBRAE (2012), em 2011, das 18.722 empresas realizaram exportações, 11.525 são micro e pequenas empresas o que equivale a 61,6% do total de empresas exportadoras, mas no volume de exportações estas empresas foram responsáveis por US\$ 2,2 bilhões de um total de US\$ 255,6 bilhões o que equivale um pouco menos de 1% do valor total.

Num período de 14 anos o número de empresas exportadoras de micro e pequeno porte passaram de 8.772 para 11.525, ou seja, cresceu 31%. Segundo gráfico da ilustração abaixo, o percentual de MPEs exportadoras em relação ao total de empresas exportadoras no Brasil foi de 63% em 1998, para 66% em 2004, sendo em 2011 62% demonstrando uma ligeira queda.

FIGURA 2

Número de MPEs exportadoras e participação relativa no total de empresas exportadoras existentes no país (1998-2011)



Fonte: SEBRAE (2012)

Em Aracaju, segundo dados do MDIC (2017), nos últimos 05 anos das 09 empresas que exportaram apenas 02 delas se qualificam como micro e pequena empresa com uma exportação de até US\$ 1 milhão.

2.3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA E A INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo o conceito de Kotler (1992, p.63), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Segundo Ansoff (1990), um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Brito (1993), afirma que uma empresa quando encara a internacionalização como estratégia de desenvolvimento dos seus negócios, a exportação é o modo mais direto de internacionalização de suas atividades.

Para uma pequena empresa que não opere no mercado externo é, por vezes, difícil iniciar uma atividade normal de exportação devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados, à falta de experiência nos contatos externos, à escassez de recursos humanos qualificados, ao fraco poder negocial, etc. (BRITO, 1993, p. 4-5)

Seguindo com a análise teórica o processo de internacionalização é uma estratégia que a empresa assume com ações internas e externas para inserção de seus produtos ou serviços em mercados estrangeiros e como toda estratégia se dá segundo Costa (2012) olhando para o futuro a partir do presente, se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerando o possível e a partir de lá olhar para hoje e questionar-se sobre o que deve ser feito para alcançar o que foi idealizado.

Deste modo, inserir-se em novos mercados incluem todo um planejamento estratégico partindo de uma atitude estratégica que normalmente não se faz presente no micro e pequeno empresário cotidianamente (COSTA, 2012). Dito isso para o sucesso em qualquer forma de internacionalização o empresário precisa entender que além de planejamento estratégico inclui também uma pesquisa de mercado com análise do mercado almejado e das características adaptáveis do produto. Segundo o Ministério das Relações Exteriores, no guia exportação passo a passo, 2011:

O planejamento estratégico envolve questões como pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, itens que devem ser previamente analisados. A seleção dos mercados nos quais a empresa atuará também deve ser feita com base em pesquisas e em mercados prioritários (Ministério das Relações Exteriores, 2011, p. 13).

O que os autores defendem é que para qualquer estratégia processo de internacionalização de qualquer tipo é ideal que o empresário defina suas motivações, definir qual será sua estratégia de entrada e colocar em prática enfrentando as dificuldades (COSTA, 2012).

Seguindo o roteiro básico que Costa (2012), a gestão estratégia se divide em 05 etapas: Motivação, Conceituação, Análise, Formulação, implementação. Seguir as etapas desse roteiro facilita a montagem de qualquer estratégia incluindo internacionalização.

Na etapa de **motivação** costa (2012), estabelece que a postura dos dirigentes e executivos em relação ao planejamento de suas empresas varia entre pessoas e organizações. De modo geral executivos empregam mal o seu tempo no trabalho, direcionando suas ações e preocupações para as atividades internas e para o imediatismo, dedicando pouco tempo para ampliar sua visão compartilhada do futuro da organização (COSTA, 2012, p. 16).

A segunda etapa é a da **conceituação**, isso significa avaliar missão visão e valores para aplicar o proposto da organização nessa nova estratégia, além disso, a formulação das estratégias pode ser bastante facilitada e entendida se considerarmos o que se chama de triângulo estratégico, segundo Costa (2012). Os vértices do triângulo estratégico são os três pontos fundamentais para formulação da estratégia: 1 *O propósito da empresa: O que nos queremos ser? (missão, visão e valores)*, 2 *O ambiente externo O que nos é permitido fazer? (demanda do mercado, consumidores, leis e regulamentação)* e 3. *O que nos sabemos fazer? (O que a organização sabe e o que precisa investir de conhecimento)*.

FIGURA 3:
O Triângulo Estratégico



Fonte: Adaptada de COSTA (2012).

A figura de Costa (2012) demonstra de forma prática, as informações necessárias a serem estudadas na estruturação de uma estratégia de inserção de mercado, quanto mais complexo for o mercado alvo mais complexa serão as informações e consequentemente mais detalhada sua estratégia se torna.

Para a terceira etapa a **análise**, Costa (2012) apresenta a análise SWOT ou FOFA, formada com iniciais das quatro palavras inglesas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A análise SWOT trata de aspectos externos – oportunidades e ameaças – e de aspectos internos – forças e fraquezas (COSTA, 2012, p.69).

Segundo Barney & Hesterly (2011), A análise FOFA tem como sua principal função estabelecer quais são as principais forças da organização para essa estratégia, quais as fraquezas, ou seja, quais desafios internos deve superar para enfrentar os desafios, as principais oportunidades e ameaças da estratégia que nesse caso é a entrada em novos mercados. Tendo toda essa teoria aplicada fica mais prática entender como utilizar as forças e trabalhar nas fraquezas para contornar esses desafios.

O triângulo estratégico entra em conformidade com a análise SWOT quando se propõe estudar as informações organizacionais e externas a organização a favor de estabelecer o planejamento para auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Na etapa da **formulação**, o autor estabelece o balanceamento do portfólio, formulação da estratégia e capacitação estratégica. Para dar início a essa fase é necessário a segmentação do portfólio em áreas estratégicas de negócios, ou seja, pesquisar o ambiente externo no qual a instituição atua ou pretende atuar, considerando-se sua visão de futuro, sua missão, seus princípios e valores.

Essas informações pesquisadas serão mapeadas num portfólio que é dividido em quatro quadrantes: atratividade alta e competitividade baixa, atratividade alta e competitividade alta, atratividade baixa e competitividade alta e atratividade baixa e competitividade baixa (COSTA, 2012, p.110). A informação da segmentação esquematizada nesses quadrantes vai auxiliar na tomada de decisão analisando a atratividade e competitividade do mercado alvo.

A última etapa é a da implementação, e a etapa do plano estratégico, estabelecimento da metodologia do planejamento e implementação da gestão estratégica. Essa resultará em documentos resultantes dos exercícios do

planejamento estratégicos, planos de ações; além da caracterização da metodologia aplicada a implementação da estratégia, estilo de trabalho e divulgação.

De posse dessas análises e propostas, devidamente acompanhadas de orçamentos de investimentos, dos resultados e das consolidações, a direção, com o apoio, providências e coordenação do facilitador, toma as devidas decisões e as comunica formalmente, às equipes técnicas e de trabalho, para detalhamento e implementação (COSTA, 2012, p. 199).

A gestão estratégica, uma vez implementada com sucesso em “operação em regime”, deve ser caracterizada como um processo contínuo, cotidiano e permanente (COSTA, 2012, p. 222).

2.3.1. Adaptação do Produto ou Serviço ao Novo Mercado

Ao adotar tal estratégia o empresário precisa estar ciente das ações que deverão ser tomadas para inserção de seus produtos em novos mercados. Um ponto importante nessa questão é aumentar a escala de produção de modo que atenda tanto o mercado local como o novo mercado, sendo assim uma forma seria utilizar a capacidade de produção ociosa da empresa, para ganhar com economia de escala, ou seja, diluir os custos fixos em quantidades maiores barateando a mercadoria.

É importante destacar que o primeiro passo quando a empresa que deseja exportar é definir O QUE venderá nos mercados estrangeiros. A empresa deve identificar, dentro de sua linha de produtos, aqueles que atendam às necessidades e às preferências dos consumidores dos mercados estrangeiros a serem explorados.

Segundo o Ministério das relações exteriores (2011), a empresa deve estar atenta também aos preços praticados no mercado externo, processos de distribuição, além dos aspectos relacionados à promoção do produto no mercado, capacidade de produção da empresa, embalagem, disponibilidade de transporte para o exterior, exigências tarifárias e não tarifárias praticadas no mercado de destino, concorrência etc. Para tanto, é preciso que a empresa reúna a maior quantidade possível de informações sobre o país ou os países para os quais deseja exportar.

Ainda no aspecto da produção, a exportação exige do produto maior qualidade de embalagem e conteúdo e padronização (tamanho, peso, quantidade)

mais exata, o que leva ao aperfeiçoamento dos processos produtivos, tornando o produto mais competitivo.

Para este tipo de adaptação é necessário que seja feito um plano de marketing. Segundo o SEBRAE (2012), o planejamento de marketing é voltado para a definição do negócio. Depois de uma análise de ambiente, na qual todas as informações são revisadas com base na matriz SWOT, são estabelecidas: um público alvo, posicionamento de mercado, objetivos e metas, marca e estratégia de marketing. No caso das exportações que se encaixam no primeiro estágio do modelo de Uppsala de internacionalização, onde as empresas que iniciam sua internacionalização por meio das exportações são importantes que seja feito um plano de marketing para aquele produto ou serviço de modo que sejam pesquisados detalhes do novo mercado para que as chances de aceitação do produto serviço aumentem.

Para a micro e pequena empresa que é o foco desse estudo é muito difícil ter um departamento específico para a realização deste tipo de estudo, geralmente toda essa função estratégica é distribuída entre poucas pessoas da empresa, dependendo do porte essa função pode até se encontrar exclusivamente no empresário. Esses planos podem ser feitos, também, de forma terceirizada, empresas de consultoria administrativa ou relações internacionais podem auxiliar nesses casos.

Uma das teorias mais relevantes que auxiliam no processo de inserção de um produto num novo mercado pode ser a sua matriz Ansoff, segundo Serrano (2012) é uma parte do Planejamento de Marketing que possibilita determinar as estratégias de produto e de crescimento de mercado. Na prática, auxilia na localização de oportunidades de crescimento em unidades de negócio.

Essa matriz apresenta as quatro estratégias de um negócio: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Dividida em duas dimensões: produto e mercado e as suas estratégias funcionam da seguinte forma dispostas no quadro a seguir:

QUADRO 1:

Dimensões da Matriz de Ansoff

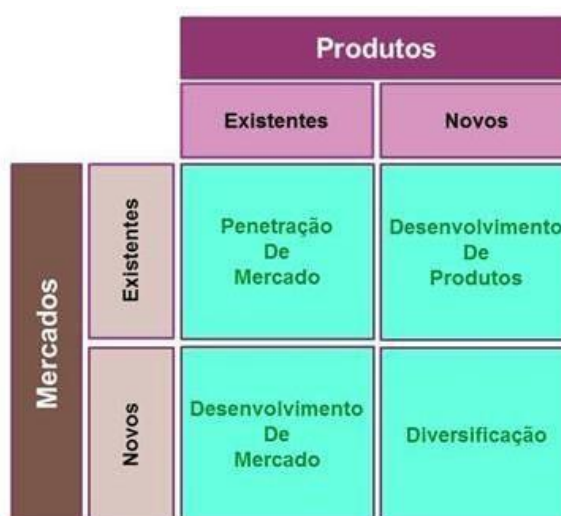
Dimensão	Descrição
Penetração de mercado:	A empresa foca clientes regulares e usuários intensivos de um produto em um mercado que já atua.
Desenvolvimento de mercado:	Nesse caso a empresa investe em novos produtos, marcas e mercados.
Desenvolvimento de produtos:	Focar nos clientes regulares e sempre buscar

	melhorar os produtos para esses clientes, fidelização por qualidade.
Diversificação:	É o investimento na entrada de novos produtos em novos mercados. Nesse caso existem duas variáveis não controladas pelas empresas: o desconhecimento dos novos mercados e o desconhecimento dos novos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em COSTA (2012).

A ilustração a seguir demonstra melhor a dinâmica entre as estratégias dessas dimensões e em que ponto a ação em uma dessas estratégias acaba afetando outra assim como o contrário.

FIGURA 4:
Matriz de Ansoff



Fonte: Adaptado de SERRANO (2012)

Essa teoria busca identificar em quais pontos dos produtos e ou serviços dependendo do mercado no qual vai ser inserido é melhor para a empresa investir e entrar efetivamente no novo mercado.

2.4. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser definida como o processo de aumento no envolvimento de operações cruzando fronteiras entre países (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Existem vários modelos que descrevem esse processo de modo a identificar quais estratégias e abordagens levam a empresa a investir em mercados estrangeiros.

Johanson e Mattson (1986) descrevem o modelo Networks, um processo cumulativo, em que as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, quebradas e dissolvidas, a fim de alcançar os objetivos das empresas. É uma abordagem que leva em consideração a inserção no sistema de redes de relacionamento, assim que a empresa entra no mercado externo, ou seja, nesse momento ela também se insere numa networking de relacionamento exterior e passa por um processo de aprendizagem gradual.

No do empreendedorismo Internacional, McDOUGALL, (1989), o evidencia o enfoque no perfil do gestor, como o principal agente de mudança mantendo um perfil negociador, comunicador e facilitador do processo. Ela demanda um comportamento inovador e que busque constantemente o risco, que seja um executivo global.

Além disso, o empreendedor deve possuir uma forte capacidade de aprender novos conceitos e ideias, um alto nível de competência para gerenciar redes complexas, visão global e aptidão para se adaptar a diferentes contextos culturais (LIN, 2010), capaz de abrir espaço no mercado internacional e conduzir processos de transformação dentro do ambiente das empresas (OLIVEIRA, 2011).

Na proposta do paradigma eclético DUNNING (2001, apud BORELLI 2010) sustenta a teoria Networks, quando estabelece um framework para explicar a extensão e os padrões de produção internacional de empresas multinacionais.

Segundo Borelli (2010), o paradigma afirma que há três grupos de vantagens na internacionalização; vantagens de internalização (I), que junto às vantagens de propriedade (O) e localização (L); que irão determinar qual a extensão e o padrão da produção internacional, as vantagens estão dispostas no quadro a seguir:

QUADRO 2:

Vantagens de Internalização

Vantagens	Descrição
Vantagens de propriedade:	São aquelas em que a organização possui sobre outro país no suprimento de um mercado específico. Essas vantagens resultam da posse de ativos que não estejam disponíveis para os concorrentes locais ou da habilidade de gerir esses ativos através de fronteiras nacionais;
Vantagens de internalização:	São aquelas nas quais as organizações percebem ser mais conveniente internalizar os mercados para a geração ou uso dos ativos, ao invés de contratar agentes econômicos em mercados externos;
Vantagens de localização:	Estão relacionadas com a escolha da organização em localizar atividades criadoras de valor em determinado mercado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em BORELLI (2010).

A importância de cada uma destas vantagens e a configuração delas pode variar entre indústrias (ou tipos de atividades), regiões e países e entre firmas. (BORELLI, 2010)

O modelo de Uppsala, que tomou forma na universidade sueca de Uppsala completa esses modelos quando descreve o processo de internacionalização das empresas como um processo gradual e incremental por meio de aprendizagem. Para Johanson e Vahlne (1977), desenvolver conhecimento é essencial para internacionalização das empresas e cresce no decorrer das da experiência com as atividades internacionais, eles também assumem que essa experiência resulta num processo gradualmente mais diferenciado da visão dos mercados estrangeiro e das competências das próprias empresas.

A preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer deste processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior. (WEISFELDER, 2001, apud SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2009, P.04)

Já o modelo de Chesnais (1996), o autor apresenta as três formas mais importante de internacionalização: o intercâmbio comercial, o investimento produtivo no exterior e os fluxos de capital monetário ou capital financeiro. Segundo ele:

É a partir do movimento do capital produtivo que se deve pensar as relações recíprocas que se estabelecem entre as três modalidades principais de internacionalização. É esse movimento que comanda a criação de valor e de riqueza. É evidente que produção e circulação (ou produção e comercialização) estão estreitamente ligadas, e, consequentemente, a produção e o comércio exterior (CHESNAIS, 1996, p.52).

Alem e Cavalcanti (2005), afirmam que o processo de internacionalização de empresas envolve duas instâncias principais: a) atendimento de mercados localizados no exterior, através da exportação e b) investimento direto no exterior, que envolve a instalação de representações comerciais e unidades produtivas;

De qualquer forma, a evolução das atividades de internacionalização por parte de uma empresa que utiliza a comercialização internacional dos seus produtos é natural que ocorra um avanço no processo que leve a uma produção no exterior ou a investimento direto de capitais ou fluxo de capital monetário.

O modelo da universidade de Uppsala quando foca no gradualismo da aquisição, integração e do uso do conhecimento sobre as operações, sobre os mercados e sobre o crescente relacionamento com os ambientes internacionais.

(JOHANSON; VAHLE, 1977). Explica essa evolução na qual a empresa é submetida no processo de internacionalização em etapas definidas sequencialmente: 1 - Experiências através de operações de exportações realizadas não regularmente; 2 - Exportação regulares; 3 - Instalação de subsidiárias, como escritórios internacionais, por exemplo, e, finalmente 4 - Alguma parte da produção passa a ser produzida no exterior (JOHANSON; VAHLE, 1977).

Neste sentido, os autores reforçam que, a partir da experiência internacional, é possível identificar uma evolução natural do processo de internacionalização: primeiramente os mercados externos são ocupados via exportações e em um segundo momento tem-se a instalação de uma unidade produtiva. Porém, devido a grande complexidade que envolve os processos de internacionalização não é possível à definição de uma teoria geral sobre o processo, pois estão envolvidos empresas e países de estruturas diferenciadas (FRANCISCHINI; RIBEIRO; COSENTINO, 2008, p. 02).

2.4.1. Motivações para Internacionalização

De acordo com Sandberg e Jansson (2013), existem três motivos principais para as empresas buscarem a internacionalização: (1) para adquirir recursos, tecnologia e ativos estratégicos; (2) para ganhar novos mercados; e (3) para diversificar suas atividades.

Operar em mercados externos permite que as empresas se beneficiem da concorrência internacional e aumente a sua participação no mercado externo, tornando-se assim mais forte em seu mercado doméstico (PINHO; MARTINS, 2010). À medida que o processo de globalização foi evoluindo as empresas começaram a se inserir em novos mercados e as estratégias para esse para esse novo negocio foi evidenciando a necessidade de estudos, planejamentos e mudanças.

Segundo Dib e Carneiro (2006), as teorias utilizadas para explicar o processo de internacionalização seguem duas abordagens: econômica e comportamental.

As teorias econômicas têm como foco principal o processo de internacionalização orientado para a maximização dos retornos econômicos (DIB e CARNEIRO, 2006 apud SILVA et al., 2010). E as comportamentais têm como foco o processo de internacionalização orientado para a redução dos riscos relacionados

aos modos de entrada em diferentes mercados, considerando fatores não econômicos (DIB e CARNEIRO, 2006 apud SILVA et al., 2010).

Já segundo Andersen e Buvik (2002), esses dois focos ou abordagens podem ser considerados em: Sistêmica e Não sistêmica. A primeira refere-se à natureza e ao conteúdo do processo de tomada de decisão em relação à seleção do mercado internacional, segundo os autores essa tomada de decisão deve ser estruturada formalmente e a execução das atividades deve seguir a seguinte forma: 1 - Definição do problema; 2 - Identificar os critérios de escolha; 3 - Ajustar os critérios; 4 - Gerar as alternativas; 5 - Avaliar cada alternativa em cada critério e 6 - Calcule a decisão ideal.

A segunda abordagem a não sistêmica segue o caminho contrário, quando descreve o real caminho que as empresas passaram e como se comportam ao selecionar um mercado estrangeiro. (ANDERSEN; BUVIK, 2002)

Alguns autores explicaram a não utilização da abordagem sistemática pela capacidade limitada de processamento de informações dos decisores, enquanto outros observaram que muitas empresas estão se expandindo internacionalmente de forma oportunista (ANDERSEN; BUVIK, 2002, p. 348 e 349).

FIGURA 5:
Principais motivações para internacionalização.



Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)

Uma pesquisa realizada pela fundação dom Cabral em 2002, demonstra, de acordo com o gráfico na figura acima, que entre os 04 principais motivos para se internacionalizar: 1º *Busca de economias de escala*, 2º *Aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados internacionais*,

3º Explorar internacionalmente as vantagens da localização no Brasil (ex: logística, baixo custo de mão-de-obra, etc.) e 4º Mercados internacionais mais atrativos do que o mercado brasileiro; Apenas um motivo se qualifica como comportamental os outros seguem caráter econômico.

2.4.2. Meios de Entrada das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional

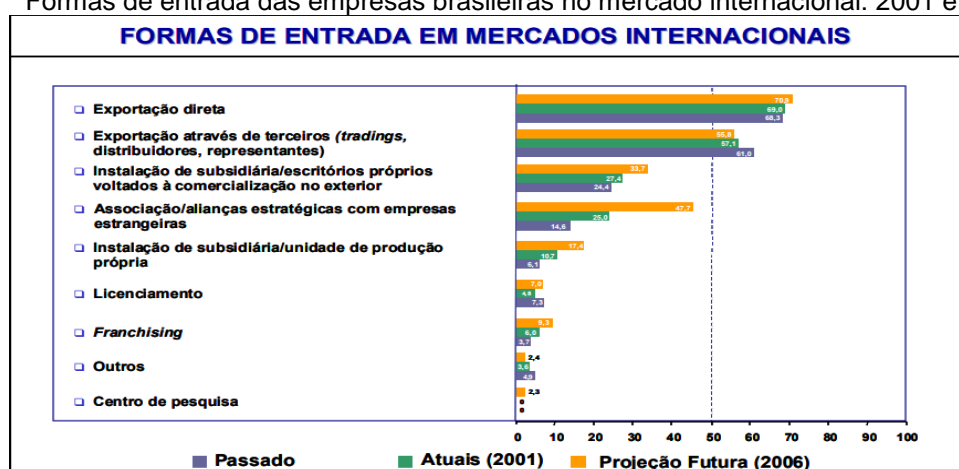
Dunning (1988) diz que características dos países destino, condicionam a forma de penetração de mercado escolhidas pelas empresas. Quando a dimensão do mercado é muito restrita essas empresas optam pela exportação ou licenciamento, não se justificando investimentos físicos em países distintos.

Segundo a Fundação Dom Cabral (2002), Em outros países no geral a forma de ingresso escolhidas pelas empresas para ingressar no mercado internacional é a exportação. Esse fenômeno acontece por se tratar de uma alternativa de baixo risco não comprometendo investimento de ativos no exterior.

O Brasil no caso segue os mesmos padrões. As formas de entrada escolhidas pelas maiores empresas brasileiras, de acordo com figura a seguir, são: 1- exportação direta; 2- exportação através de terceiros; 3- escritórios de comercialização próprios; 4- alianças estratégicas com empresas estrangeiras e 5- instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias. O gráfico abaixo ilustra bem essas escolhas. A instalação de escritórios de comercialização próprios é um tipo de entrada que implica em investimentos e comprometimento de recursos de pouca monta de forma similar à exportação, tanto direta como por meio de terceiros. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002, P. 8 e 9)

FIGURA 6:

Formas de entrada das empresas brasileiras no mercado internacional: 2001 e 2006.



Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)

Os números predominantes da exportação, projetadas na pesquisa da FDC em 2002, se reafirmam na pesquisa de Oliveira (2010) quando demonstram que em 2007, 94,2% das empresas brasileiras utilizaram da exportação direta ou por meio de terceiros para entrar no mercado internacional.

FIGURA 7:

Formas de entrada das empresas brasileiras no mercado internacional: 2002 e 2007



Fonte: Oliveira (2010)

A pesquisa realizada pela fundação dom Cabral em 2002 analisando num universo com as 1.000 maiores empresas de capital nacional, entre outras coisas os motivos para a internacionalização de suas atividades e as principais dificuldades encontradas, identificou que das empresas pesquisadas 29 empresas, que apresentam 26,6% do total, permanecem numa atuação doméstica sendo que 73,4% já operam em mercados internacionais. A pesquisa mostra ainda que 82,2% destas organizações pretendem iniciar ou aumentar o seu grau de internacionalização.

2.4.3. Dificuldades da Internacionalização

Na busca por novos mercados no exterior, as empresas brasileiras se deparam com muitas barreiras e limitações, próprias da infraestrutura disponível e, mesmo, das políticas públicas ligadas ao âmbito do comércio internacional. (PACAGNAN E GUAGLIARDI, 2007).

As barreiras potenciais identificadas nos negócios internacionais afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização. (MACHADO; SCORSATTO, 2005). A percepção dessas barreiras se torna mais evidente nas empresas de menor porte, seja pelo longo

período de “proteção” oferecida pela economia brasileira ou pelo controle familiar de muitos empreendimentos (ROCHA, 2000).

Moini (1997) no seu estudo sobre as barreiras no desempenho da exportação de micro e pequenas empresas de fabricação, estabelece cinco tipos de barreiras à exportação, dispostas no quadro a seguir:

QUADRO 3

Barreiras no desempenho da exportação de MPEs

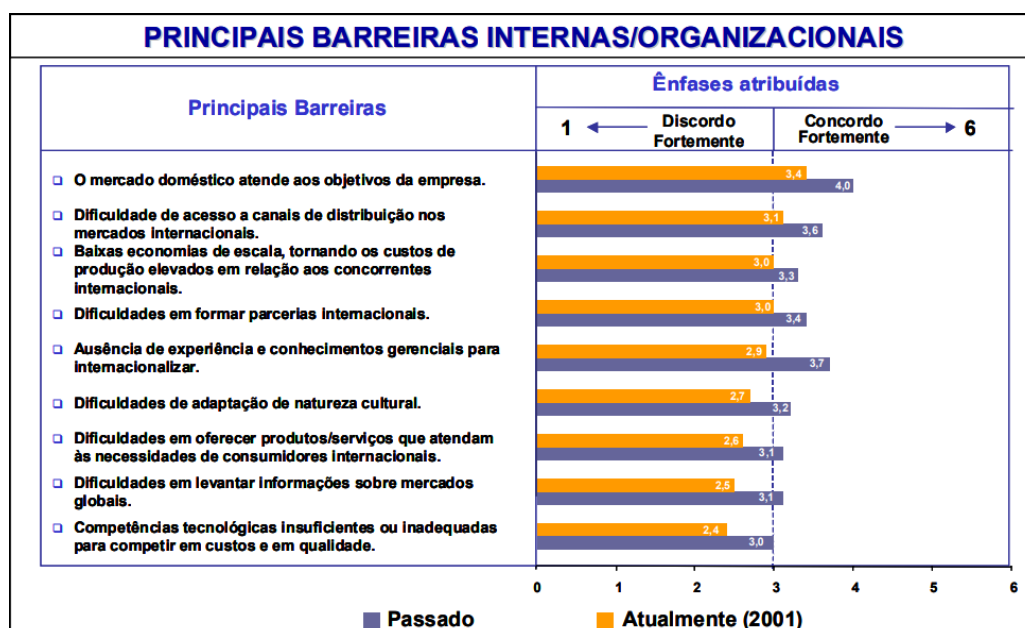
Barreiras	Descrição
Barreiras de marketing:	Diz respeito à obtenção de informações sobre clientes e mercados externos;
Barreiras de procedimentos:	Refere-se aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação;
Barreiras de práticas e negócios internacionais:	Diz respeito à regulamentação de impostos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior;
Barreiras financeiras:	Referente a riscos cambiais e ao financiamento das operações internacionais;
Barreiras técnicas e de adaptação:	Reside na adaptação dos produtos ao mercado externo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em MIONI (1997).

No Brasil segundo a FDC (2002), essas dificuldades se resumem em três grandes categorias: a) barreiras internas / organizacionais: adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais; b) barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, adequação da infraestrutura econômica e institucional, atitudes e características culturais e c) barreiras situadas nos mercados de destino: natureza econômica, político-institucional e cultural.

FIGURA 8:

Principais Barreiras a exportação: 2001



Fonte: Fundação Dom Cabral (2002)

Neste estudo, segundo figura acima, foi identificado que para as empresas brasileiras, as maiores barreiras se encontram no ambiente competitivo brasileiro, ou seja, inferem-se essas dificuldades de exportação a variáveis macroeconômicas e nas políticas governamentais. Segundo demonstra gráfico na ilustração a baixo.

3. METODOLOGIA

De acordo com Acevedo (2006, p. 4) pesquisar de forma científica significa utilizar um conjunto de procedimentos para buscar respostas para uma questão apresentada.

A metodologia deve apresentar como se pretende realizar a investigação. O autor deverá descrever a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, a natureza da pesquisa, a escolha do objeto de estudo, a técnica de coleta e a técnica de análise de dados (OLIVEIRA, 2011).

3.1. TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Essa pesquisa visa através de dados e históricos explorar um conteúdo que possibilite desmitificar e esclarecer sobre os conceitos e processos de inserção de produtos em novos mercados, ou seja, internacionalização. É importante evidenciar que:

[...] a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008, p.27)

Quanto aos fins da pesquisa, seguindo o objetivo geral dessa em questão que visa entender o processo de internacionalização de micro e pequenas empresas da capital sergipana, conceitos, meios e problemas enfrentados, e os níveis de

internacionalização dessas empresas, sendo assim essa pesquisa se qualifica como: **exploratória**.

Ainda seguindo Vergara (2007) essa pesquisa se caracteriza como **exploratória**, no que diz respeito a uma área com pouco conteúdo teórico e muitos casos práticos de empresas que já passaram pelo processo.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), A pesquisa exploratória possui planejamento flexível permitindo o estudo do tema em diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: Levantamento bibliográfico; Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.2. NATUREZA DA PESQUISA

“Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995 p. 58)”.

A pesquisa não aplica instrumentos estatísticos, pois visa questões amplas que se desenvolvem no decorrer do estudo. A abordagem qualitativa é dividida em três alternativas para realização da pesquisa: estudo de caso, pesquisa documental e etnografia (GODOY, 1995).

Essa pesquisa seguirá o direcionamento **qualitativo**, pois busca entender melhor o processo de internacionalização de um nicho específico, seguindo esse raciocínio a melhor estratégia será o estudo de caso, pois proporcionará informações mais detalhada possível sobre os objetos de estudo.

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com a natureza da pesquisa definida em qualitativa com **estudo de múltiplos casos**, o objeto de estudo é representado por Micro e pequenas empresas exportadoras e a estratégia utilizada para encontrar essas empresas foram através de dados do ministério da indústria comércio exterior e serviços (MDIC), que disponibiliza informações básicas sobre todas as empresas exportadoras por estado e município.

Esses dados possibilitaram a identificação das empresas da capital sergipana que exportaram entre 2001 e 2017 e seus valores de exportação. Para fazer essa pesquisa foram utilizados os dados dos últimos 05 anos.

TABELA 1

Empresas exportadoras em Aracaju: 2013 a 2017 (Milhões de US\$ de FOB)

Empresas exportadoras em Aracaju: 2013 a 2017					
Empresas	2013	2014	2015	2016	2017
FUNDACAO HOSPITALAR DE SAUDE	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S A	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão	-	-	-
QS COMPONENTES E CONDUTORES ELETRICOS EIRELI	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão	-	-	-
TEEKAY PIRANEMA SERVICOS DE PETROLEO LTDA	Até US\$ 1 milhão	-	-	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão
VEGA SERVICOS MARITIMOS LTDA - ME	-	Até US\$ 1 milhão	-	-	Até US\$ 1 milhão
HYDRA CORONA SISTEMAS DE AQUECIMENTO DE AGUA LTDA	-	-	-	Entre US\$ 1 e US\$ 5 milhões	Entre US\$ 1 e US\$ 5 milhões
RICUS COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO DE ALIMENTOS E	-	-	-	Até US\$ 1 milhão	Até US\$ 1 milhão
SERGIPE INDUSTRIAL TEXTIL LTDA	-	-	-	Até US\$ 1 milhão	-
FIACAO E TECELAGEM NORTISTA LTDA.	-	Até US\$ 1 milhão	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em MDIC (2017).

Foram analisados todos os dados públicos (Secretaria da Fazenda e Sites próprios), para identificar o porte dessas empresas as que não foram passíveis de identificação foram contatadas por e-mail, telefone e redes sociais.

As empresas que se encaixam no perfil da pesquisa e serão estudadas serão: a RICUS Comercio, Importação e Exportação de Alimentos Ltda. E a Vega Serviços Marítimos Ltda.

3.4. COLETA DE DADOS

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995).

Para coleta de dados a Yin (2005), define que a coleta dos dados pode ser feita através de documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para uma coleta mais completa dos dados a delimitação da pesquisa será utilizada uma coleta documental e entrevistas.

No âmbito da coleta documental, essa pesquisa se qualifica quanto a análise de documentos e registros que comprovem a situação das empresas estudadas que as qualificam no perfil exigido no estudo. Segundo Godoy (1995), essas matérias podem ser de natureza adversa não possuindo tratamento analítico.

No âmbito das entrevistas, o objetivo é buscar informações com os proprietários das empresas ou atuais responsáveis pelas atividades internacionais das empresas. Para Gil (2008) é a técnica em 10711 que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam a investigação.

Com esses empresários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que, segundo Gil (2008) é um tipo de entrevista que se desenvolve a partir de uma estrutura fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.

Por critérios de padronização os meios de investigação serão: **entrevista e pesquisa documental**. Segue a baixo quadro resumo da metodologia que será adotada.

QUADRO 4

Resumo Metodológico.

QUANTO AOS FINS	QUANTO À NATUREZA	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO/ COLETA DE DADOS	OBJETIVO
Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso, Entrevista e Documental	Entender o perfil das empresas estudadas Compreender e analisar o desenvolvimento do conteúdo das teorias estudadas do processo das MPEs.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em GIL (2008) e VERGARA (2007).

3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Como essa pesquisa se caracteriza da melhor forma como exploratória e explicativa contando com dados qualitativos advindos de pesquisas de órgãos de relações exteriores e auxiliares de micro e pequenas empresas e através de entrevistas com empresários a melhor forma de se junta esses dados será pela **análise de conteúdo**.

Segundo Moraes (1999), essa metodologia faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representa uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

3.6. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALISADAS

Caracterização da Empresa

Essa categoria visa apresentar os elementos que identifiquem a empresa, seu histórico, localização, o ramo de atividade, início das atividades e como funciona atualmente.

Motivações

Processo que envolve os motivos que levaram a empresa a investir no mercado externo.

Meios de Entrada

Ações estratégicas pelas quais as empresas se inseriram no mercado externo.

Mercado que atuam

Mercados com quais as empresa tem atuação, como foi a decisão para atuar nos mercados em questão.

Nível de internacionalização

Seguindo o modelo de Uppsala qual o nível ou instância de internacionalização se encontra a empresa, apenas exporta ou tem investimentos mais diretos em outros mercados.

Dificuldades Encontradas

Processo que vai identificar quais foram a situações de dificuldades enfrentadas pelas empresas, ou seja, principais barreiras para empresa investir internacionalmente.

Resultados da Internacionalização

É o resultado do processo de internacionalização. Conjunto de argumentos que permitem avaliar o desempenho da empresa no mercado internacional e se houveram benefícios ou malefícios.

O quadro a seguir resume as categorias em que as empresas serão analisadas.

QUADRO 5

Tabela de Categorias

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Caracterização da Empresa	Elementos que identifiquem a empresa: Histórico, localização e ramo de atividade.
Motivações	Processo que envolve os motivos que levaram a empresa a investir no mercado externo.
Meios de entrada	Ações estratégicas pelas quais as empresas se inseriram no mercado externo.
Mercados que atuam	Mercados com quais as empresa tem atuação, como foi a decisão para atuar nos mercados em questão.
Nível de internacionalização	Nível ou instancia de internacionalização se encontra a empresa
Dificuldades Encontradas	Dificuldades ou barreiras enfrentadas na condução das atividades internacionais.
Resultados da Internacionalização	Efeito da internacionalização nos resultados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dado a natureza dos objetos de pesquisa, dos dados disponíveis sobre os mesmos e da natureza da metodologia utilizada; o presente estudo conta com algumas limitações nas coletas de dados como:

- A participação muito tímida das micro e pequenas empresas da capital sergipana no mercado internacional;
- A limitação da generalização do método de pesquisa estudo de caso (Godoy, 1995);
- A falta da disponibilidade de dados como os valores dos faturamentos dessas empresas;
- Vieses cognitivos de dados oriundos do conhecimento empírico dos entrevistados.

4. CASOS

Neste tópico serão descritos os dois casos que são objetos desse estudo e analisados no âmbito das categorias estabelecidas na metodologia. a) Caracterização da Empresa, b) Motivação e Nível de internacionalização, c) Dificuldades Encontradas d) Mercado que atuam e e) Resultados da Internacionalização.

4.1. RICUS

A empresa RICUS Comércio, Importação e Exportação de Alimentos e Produtos Alimentícios Naturais Ltda. é uma sociedade limitada entre dois Sócios o Sr. Luiz Carlos dos Santos, nacionalidade brasileiro, e o Alfonso Sebastian Hernandez Sopena, nacionalidade espanhola.¹ Os dois são responsáveis pelas atividades exportadoras da empresa que se caracteriza como a atividade principal.

O senhor Luiz Carlos é responsável diretamente pelas atividades em Aracaju e o senhor Alfonso pela conexão na Europa. A entrevista foi feita apenas com o

¹ Dados obtidos através da transparência do CNPJ, pela Receita Federal.

senhor Luiz Carlos, pois o outro sócio não se encontrava no Brasil, mas segundo ele os dois saberiam responder as perguntas. O encontro ocorreu num estabelecimento no bairro centro em Aracaju, visto que a Ricus ainda não tem espaço próprio.

4.1.1. Caracterização da Empresa

Fundada em 2004, por uma parceria entre os dois sócios, iniciada através de um contato do sócio Alfonso Hernandez. Atualmente conta apenas com eles dois não tendo outros funcionários, mas a empresa contrata despachantes aduaneiros quando necessário.

“O início da empresa foi através de contratos de exportação que o sócio espanhol trouxe para o Brasil e a partir daí precisava de uma empresa para fiscalizar e supervisionar estes contratos destes pedidos do cliente lá fora.”

Quando questionado sobre a atividade principal, o entrevistado respondeu que sua atividade principal é prospectar os fornecedores de produtos alimentícios naturais brasileiros e fiscalizar o contrato estabelecido entre esse fornecedor e o comprador europeu além de supervisionar o transporte da mercadoria.

“nossa atividade é prospectar e supervisionar as exportações. [...] Exportação e agenciamento, às vezes a gente agência, indica e ajuda o cliente lá fora a prospectar o negócio.”

Sobre o porte a empresa, é uma empresa de micro e pequeno porte, segundo ele a única fonte de receita são os contratos de exportação e neste ano até o momento da entrevista o faturamento teria sido de cem mil reais, poucos contratos tinham sido firmando este ano.

“Ela é lucro presumido, é uma pequena empresa. [...] Depende por que nos temos períodos, na verdade esse ano é que a gente exportou uns Cem mil reais.”

Quando questionado sobre quais principais produtos seriam com mais frequência objetos de contratos da empresa, o mesmo respondeu: *“No momento estamos trabalhando com óleos essenciais da Amazônia”*.

A empresa estabelece contratos com de todo o Brasil geralmente empresas de grande porte, mas ocasionalmente estabelecem contratos com empresas de pequeno porte, dependendo também da demanda dos clientes.

4.1.2. Motivações

Quando questionado os motivos da internacionalização, o entrevistado informou que toda motivação veio da importadora do sócio na Espanha, segundo ele o sócio havia percebido uma necessidade das empresas Espanholas em relação a produtos de empresa Brasileiras, contratos foram fechados e a importadora precisou de uma parceira brasileira para auxiliar nesses contratos.

4.1.3. Meios de Entrada e Mercados que Atuam

Sobre o meio de entrada, exporta desde 2004, ano da fundação e sobre a captação dos clientes, todo contato fica por parte do sócio espanhol: *“o contato com os clientes, ele tem uma importadora na Espanha”*.

Em relação aos mercados de atuação o entrevistado informou que vários contratos foram efetuados em diversas cidades da Europa como um todo, não quis especificar os países, mas a Espanha é o principal mercado. Segundo ele a captação dos clientes é feita pela importadora do Sócio estrangeiro na Espanha.

“O sócio espanhol tem o contatos, faz a negociações, fecha o negócio e traz o contrato para o Brasil.[...] Ele fez a pesquisa da demanda através de uma importadora que ele tem lá.”

No caso da necessidade de adaptação dos produtos para mercados específicos informou que no caso dos contratos, em nenhum dos casos houve necessidade de adaptação por parte dos fornecedores contratados por se tratarem na maioria dos casos de matéria prima bruta: *“Como é matéria prima, bruta não precisa de adaptação”*. Com relação aos seus serviços, segundo ele cada contrato é referente a um produto e negociação é feita pelo outro sócio.

Sobre o transporte e armazenamento do produto, o entrevistado informou que fica sobre responsabilidade do fornecedor: *“Quem banca é o fornecedor. [...] sai direto do fornecedor para o porto”*. Mas os “custos e despesas são retirados do próprio contrato”. Os principais meios de transporte utilizados são marítimos e aéreos, fazendo pouco uso do transporte rodoviário.

4.1.4. Nível de Internacionalização

A empresa iniciou suas atividades, única e exclusivamente com atividades exportadoras, segundo ele: *“2014 e 2015 não houve exportação, mas nos outros anos sim”*. Segundo ele essas faltas em 2014 não foram por falta de demanda e sim por quebra de contrato por parte do fornecedor: *“o fornecedor não entregou no prazo”*.

Questionados sobre os níveis de o investimento no exterior, e apresentados ao entrevistado as opções do modelo de Uppsala como descrito no referencial teórico; o entrevistado informou que a empresa utiliza única exclusivamente da exportação, não fazendo uso de subsidiárias ou produção local.

Na captação de clientes a empresa tem auxílio de um parceiro que é a importadora do sócio espanhol: *“Ele tem os contratos, faz a negociação, fecha o negócio e traz o contrato para o Brasil”*. Deste modo tem um alcance maior no mercado externo.

Quando questionados sobre planos de expansão o empresário informou que, pretendem começar a fazer o trabalho inverso e começar importar produtos europeus para clientes brasileiros nos próximos dois anos. E dada à dificuldade de encontrar fornecedores pretendem também: *“construir um fornecedor de óleos essenciais na Amazônia”*.

4.1.5. Dificuldades Encontradas

Sobre as dificuldades o entrevistado afirma que é conseguir encontrar fornecedores dispostos a fechar contrato. Segundo ele os fornecedores *“às vezes não tem estrutura para bancar a operação”*; *“a maior dificuldade é a falta de estrutura do fornecedor de não bancar a exportação”*.

“Os pequenos fornecedores, tem muitos problemas durante o dia e eles não conseguem parar para pensar na exportação, de preparar a exportação, preparar o produto, preparar a embalagem, preparar a parte fiscal, financeira, banco.”

Outra dificuldade é a falta de confiança segundo ele os fornecedores: *“Eles querem que você banque, antecipe o dinheiro para eles trabalharem e depois chegar com o produto”*. E do outro lado o cliente estrangeiro também tem essa desconfiança, *“querem garantias para antecipar o dinheiro antes do produto”*.

Quando questionado sobre o que falta para despertar essa veia internacional nos pequenos empresários brasileiros respondeu que: *“falta um apoio maior para esses fornecedores se interessarem em exportar, então informação, muita informação e motivação”*.

4.1.6. Resultados da internacionalização

A empresa foi criada com o objetivo de atender demandas específicas de clientes externos. São estabelecidos contratos com todos os custos e o preço final do fornecedor e as “taxas administrativas” que é basicamente onde residem o ganho da empresa: *“Como é matéria prima, o custo é da indústria, já vem embotado no contrato”*.

Segundo ele em se tratando de Aracaju: “Uma empresa pequena que lida com fornecedores pequenos e é por isso que não se desenvolve a exportação”. Mas empresa esta no mercado há 13 anos, segundo o entrevistado os lucros são bons e pretende aumentar as atividades exportadoras e importadoras pelo Brasil nos próximos 02 anos.

Ainda segundo o entrevistado que se encontra no ramo a mais de 10 anos o negocio é viável sim; não deu muita informação sobre a própria empresa, mas para os fornecedores: *“Para os fornecedores nos achamos vantagem sim né, alguns às vezes não acham, mas nos achamos”*.

“Seria um contrato anual e a valorização do próprio produto, valorização da empresa, do lucro sazonal que a venda do produto tem um período aqui e outro lá”.

QUADRO 6

Resumo dos resultados da empresa RICUS

CATEGORIAS	RESULTADO
Caracterização da Empresa	Criada em 2004, para auxiliar a fiscalizar os contratos de exportação do sócio espanhol, a empresa tem como principal atividade prospectar e supervisionar os fornecedores de produtos alimentícios naturais.
Motivação	Demanda trazida pela exportadora espanhola para produtos brasileiros.
Meios de entrada e Mercados que atuam	O meio de entrada foi exportação para mercados europeus.
Nível de internacionalização	A empresa hoje utiliza da exportação como principal atividade, tem a ação de uma empresa

	parceira ajudando na captação dos clientes e pretende se tornar fornecedora nos próximos anos, além de importar da Europa para o Brasil.
Dificuldades Encontradas	Falta de estrutura dos fornecedores para bancar a operação de exportação.
Resultados da Internacionalização	Os lucros são bons e que os resultados positivos não informando os números específicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

O quadro a cima resume a descrição do caso da primeira empresa que apesar de não ser diretamente exportador de produtos lida com esses exportadores diretamente sendo uma empresa de pequeno porte, passando pelos aspectos de internacionalização, motivadores e dificuldades apresentadas na fundamentação teórica.

4.2. VEGA

Empresa Familiar, Vega serviços marítimos LTDA. foi fundada pelo Sr. Santana, depois de sua experiência de trabalho no setor , quando percebeu uma demanda do mercado por equipamentos de transbordo, Salvatagem e proteção em atividades marítimas como nas plataformas de petróleo que estava em alta na época, mas que era um produto caro para exportação.

“Ele trabalhou numa empresa que operava este tipo de equipamento, na época era um negocio importado difícil de conseguir, a partir daí ele estudou e começou a produzir o produto”.

Hoje a empresa conta com ele e seu filho Antístenes Júnior, formado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, que cuida da administração da empresa incluindo as atividades exportadoras e foi que concedeu as informações necessárias para o objetivo desse estudo.

4.2.1. Caracterização da Empresa.

Fundada em 1984, a Vega tem como **missão** “Desenvolver soluções competitivas em operações offshore de transbordo e salvatagem com foco na satisfação dos clientes e força de trabalho, segurança, meio ambiente, saúde, qualidade, produtividade e responsabilidade social”. E a **visão** “Atuar no mercado

onshore e offshore de transbordo, salvatagem e prestação de serviços de apoio à atividade marítima em pelo menos 2 continentes.”

Questionado sobre o porte da empresa o entrevistado disse que atualmente tem três funcionários diretos, sem contar com a diretoria que é formada por ele na função de gerente e o Sr. Santana na função de diretor. Sobre o faturamento informou que *“com a crise houve algumas alterações, mas que se caracteriza como empresa de pequeno porte – EPP”*.

“Então de 84 começou a crescer, o crescimento maior dela foi na década de 90, tinha a questão de contratos com empresas grandes de exploração de petróleo, Petrobras e outras empresas privadas do ramo [...] de 2013 para cá, foi que as coisas caíram”.

O entrevistado indicou que a empresa trabalha com produtos e serviços, mas o objeto de exportação é seu principal produto é a cesta de salvamento e transbordo.

“O principal produto é a cesta de transferência de pessoal, lembrando que também trabalhamos com serviços aqui, a parte de caldeiraria e tal, mas no foco da exportação o produto são as cestas”.

A empresa é legalmente certificada pela **ISO 9001:2008** que é a norma para certificação dos procedimentos de Fabricação, manutenção e fornecimento de cestas de transporte pessoal, além de ter seus produtos certificado pela diretoria de portos e costas da Marinha do Brasil. Requisitos que certificam a qualidade de seus produtos que é um ponto importante na estratégia de vendas da empresa.

4.2.2. Motivações

Segundo o entrevistado, a primeira exportação da empresa foi realizada na década de 90 não sabendo precisar o ano, e ocorreram apenas mais duas vezes em 2014 e 2017.

Informou ainda que a motivação foi numa época em que o Brasil estava investindo na exploração de petróleo, para isso importava com frequência navios e plataformas que tinham como condição de ter parte da confecção desses navios e plataformas construídos com produtos brasileiros. Foi então que nessa época que muitas empresas estrangeiras contataram a VEGA interessados nos seus produtos de salvatagem e transbordo.

“Nossos produtos foram exportados, pois os navios e plataformas comprados eram produzidos por empresas de fora. O Brasil tem a ‘Diretriz do conteúdo local’ [...] o governo exige que os produtos comprados pela

Petrobrás, por exemplo, de empresas estrangeiras, de países como Singapura, sejam construídos com uma porcentagem de produtos brasileiros, daí essas empresas busca, tudo que pode ser comprado no Brasil, nossas exportações ocorreram por causa disso e não por causa de algum marketing que fizemos para vender lá fora”.

A partir daí a empresa identificou uma vantagem expressiva da venda de seus produtos no exterior, partindo para capacitação da diretoria nessa área.

Segundo seu Antístenes, o próprio participou de vários cursos de órgãos de fomento a exportação como o SEBRAE, Banco do Brasil entre outros. Obteve inclusive por iniciativa do SEBRAE a oportunidade de se reunir com empresas na Angola para formação de networking.

4.2.3. Meios de Entrada e Mercados que Atuam

O meio de entrada da empresa VEJA foi à exportação, a primeira realizada na década de 90 realizada por intermédio do cliente assim como as outras atividades exportadoras realizadas, não é uma atividade frequente, mas estão em buscas de parceiros para realizar essas transações.

“Aprendemos com o tempo que para a empresa sozinha é muito difícil ter acesso a esses mercados, você precisa de alguém que trabalha com isso, tenha *Know How* de exportação, principalmente nesse setor marítimo”.

Em relação à logística de transporte, o entrevistado deixou claro que *“Até hoje fazemos como Ex Works, modalidade de frete em que o comprador por tudo”*. Segundo ele o transporte de produtos para exportação são muito levam muito tempo para chegar ao cliente, às questões aduaneiras brasileiras são muito burocráticas.

“É muito detalhe, muitos mecanismos [...] então você tem que se proteger pagamento adiantado, só sai daqui quando o dinheiro estiver na conta, coisas desse tipo. Fazer uma venda a prazo não existe”.

Questionado sobre quais mercados atuam o entrevistado informou que já atuaram no Canadá, Estados Unidos e Singapura, foi o destino de suas vendas externas, informou que para esses mercados não houve necessidade de adaptação do produto tendo em vista que as foi de interesse do cliente a confecção de produtos com especificações brasileiras. *“A necessidade de adaptação vai depender nas necessidades de segurança do cliente, independente se interno ou externo”*.

“Esse novo produto que estamos trabalhando no Brasil tem que funcionar sobre umas normas de segurança, no exterior não necessariamente, dá a certificação para o cliente e pronto”.

Informou ainda que fez negociações com clientes na Angola e na China, mas nenhum negocio foi fechado no momento. Sobre o relacionamento com o cliente o entrevistado informou que são mantidas por e-mail ou por telefone com representantes das empresas aqui no Brasil e que o contato geralmente é encerrado com o pedido chega ao destino, não sendo mantido nenhum relacionamento direto.

4.2.4. Nível de Internacionalização

A empresa começou as atividades internacionais por meio de exportação com uma frequência muito baixa e até o momento não tem nenhum outro tipo de investimento no exterior, mas estão trabalhando numa estratégia aumentar as vendas externas, através de parceiros.

“Primeiro estamos trabalhando num preço competitivo e depois vamos em busca de um agente que tenha capacidade de levar esse produto para fora”

Sobre a captação do cliente, até hoje nenhum foi captado pela própria empresa, *“até hoje não conseguimos”*, todas as exportações foram por intermédio dos próprios clientes. *“Como geralmente trabalhamos com grandes empresas, eles aceitam essa condição e trabalham com a estrutura deles”*.

Quando questionado sobre se pretendia investir na internacionalização, o entrevistado informou que sim. Atualmente a empresa investe em produtos em produtos diferenciados para subir as vendas tanto internas quanto externas.

Segundo ele a necessidade desse produto foi percebida pela vasta experiência de mercado não contato com nenhuma pesquisa específica de mercado. Até o momento também não se tem planos para outro tipo de investimento no exterior, mas que a empresa segue aberta a oportunidades de parcerias.

4.2.5. Dificuldades Encontradas

Sobre as dificuldades, o gerente da empresa deixou claro que são expressivas. Segundo eles micro e pequenas empresas não tem estrutura para seguir com um procedimento de exportação sozinha, e que no estado de Sergipe desconhece o trabalho de agentes de exportação.

“Sempre tentamos, mas é muito difícil atingir o comércio exterior, você precisa de agentes o que é muito difícil primeiro aqui em Sergipe é inexistente, você vai parar em São Paulo ou Brasília, Salvador tem, mas é pouco e mesmo assim o custo do Brasil é muito caro, porque você tem

concorrentes fora, o cara lá tem um preço e é difícil competir com o preço desse concorrente”.

Segundo o empresário, outra dificuldade é o preço de produção brasileiro: *“preço que falo é o custo de fabricação do produto brasileiro é muito caro para produzir, não conseguimos chegar com um preço bom para o cliente”*.

Além disso, considera que a burocracia aduaneira brasileira dificulta muito o envio dos produtos brasileiros para o exterior afastando o interesse nos clientes estrangeiros de seus produtos: *“Lidar com aduano é complicado, então a gente simplesmente terceiriza ou você joga esse serviço para o comprador, como o Ex Works”*. Segundo ele uma de suas exportações, permaneceu meses parados atrasando o pedido do cliente mesmo sendo um lote relativamente pequeno e com todas as certificações necessárias: *“Aqui tem o problema de preço, mais impostos, mais tempo o que dificulta, o cliente desiste e decide resolver por lá mesmo”*.

“Você vai no aduano e ninguém sabe, é uma coisa nebulosa, agora está mais fácil conseguir informação você vai na internet, acha lá a legislação que muda toda hora, pois impacta em coisa do governo [...] você fazendo um procedimento e quando chega lá, não é mais daquele jeito, o funcionário do governo diz que é de outro jeito aí você vai ter que estudar aquilo para saber como é e perdendo tempo”.

O entrevistado ainda informou que é muito trabalho para pouca quantidade, a exportação de 2014, por exemplo, foram apenas 04 unidades.

4.2.6. Resultados da Internacionalização

Segundo o empresário o resultados foram sempre positivos em alguns casos até mantiveram o lucro da empresa em momentos em que as vendas internas foram baixas. *“As vendas internas caíram, mas essas exportações foram ajudas momentâneas para o funcionamento da empresa aquilo se dilui rapidamente”*.

Em relação aos custos, segundo ele se mantem os mesmo para os produtos destinados a vendas internas ou externas, mas afirma que como no geral a produção de seus produtos no Brasil é muito cara a empresa acaba perdendo competitividade internacional. *“Os preços são os mesmos, como não houve nenhuma alteração para produção na empresa, não há aumento nos custos substancialmente”*.

Sobre o impacto das exportações nos investimentos internos o entrevistado informou que: *“Nosso faturamento foi mais usado para despesas, mas*

conseguimos reter uma parte para produção desse produto novo que estamos trabalhando”.

Em relação ao processo produtivo houve avanços tecnológicos, mas ligados à produção para interno mesmo, nenhuma avanço veio ligado diretamente à produção para o mercado externo especificamente: “para exportação não houve nenhum, mas houve naturalmente com a certificação da ISSO 9000 tem que ter sempre uma melhora”.

QUADRO 7

Resumo dos resultados da empresa VEGA

CATEGORIAS	RESULTADO
Caracterização da Empresa	Fundada em 1984, a empresa trabalha com produtos e serviços, mas o objeto de exportação é seu principal produto é a cesta de salvamento e transbordo. A empresa é legalmente certificada pela ISO 9001:2008.
Motivação	Empresas estrangeiras contataram a VEGA interessados nos seus produtos, devido ao resultado de políticas públicas.
Meios de entrada e Mercado que atuam	Já atuaram no Canadá, Estados Unidos e Singapura. Fez negociações com clientes na Angola e na China, mas nenhum negocio foi fechado no momento.
Nível de internacionalização	Hoje a empresa continua com a exportação direta, não havendo outro investimento no exterior.
Dificuldades Encontradas	Baixa estrutura para seguir com um procedimento de exportação sozinha. Burocracia aduaneira dificultando a entrega de seus produtos. E processo produtivo brasileiro muito custoso que baixam a competitividade de seus produtos no mercado externo.
Resultados da Internacionalização	Os resultados foram sempre positivos em alguns casos até mantiveram o lucro da empresa em momentos em que as vendas internas foram baixas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

O quadro acima resume a descrição do caso da segunda empresa que apesar das poucas atividades externas, pretende continuar investindo na exportação mesmo que lentamente. Ainda segundo o empresário esse é um investimento viável: *“É sim um investimento viável, por que os produtos que foram feitos até hoje a gente não teve nenhuma mudança interna para fazer é só trabalhar no preço”.*

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Com base nas categorias analisadas, este tópico tem o objetivo de comparar os resultados investigados nas duas empresas para que as conclusões levem em consideração pontos em comum e diferenças das duas empresas.

- **Caracterização da empresa**

As duas empresas estudadas tem uma diferença significativa no tempo de vida a Vega serviços marítimos foi fundada em 1986 é classificada na receita federal como EPP (empresa de pequeno porte) é uma empresa de estrutura familiar e atualmente com diretoria composta por pai e filho.

Já a RICUS Comércio de alimentos naturais, foi fundada 18 anos depois, em 2004, classificada na receita federal como ME (micro empresa), sua estrutura é uma sociedade limitada, com a parcerias de dois sócios de nacionalidades diferentes e interesses em comum.

A primeira presta um serviço de exportação de produto, ou seja, funciona como um agente de exportação e a outra têm como seu principal produto de exportação cestas de transporte para navios e plataforma de petróleo. As duas trabalham com exportação direta de produtos.

QUADRO 8

Características das empresas

EMPRESA	FUNDAÇÃO	PORTE	PRODUTO
RICUS	2004	ME	Serviço de exportação de produtos alimentícios
VEGA	1984	EPP	Cestas de transporte para navios e plataforma de petróleo

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

As empresas estudadas apesar de terem similaridades passam por processos de internacionalização diferentes. A primeira foi fundada através de uma parceira entre sócios para atender demandas comerciais externas e a Segunda é uma empresa mais antiga, familiar e que começou no mercado externo por interesse dos próprios clientes resultados de políticas públicas, mas que perceberam a vantagem nesse tipo de investimento e mesmo timidamente estão investindo em mercados externos.

Os dois casos também corroboram com Costa, (2012) quando estabelece que micro e pequenas empresas não parte de uma atitude estratégica que segundo o autor é necessário para inserção em novos mercados. A RICUS mesmo tem seu plano de negócios estabelecido na fundação da empresa, mas não utiliza planejamento estratégico para atingir os fornecedores sergipanos, pois os planos não partem para implementação, como indica Costa (2012), já que não divulga o planejamento estratégico que segundo as informações obtidas é função apenas com um dos sócios e não é compartilhado com o outro, essa falta de implementação pode ser o motivo que leva seus resultados de exportação manter baixa frequência durante o ano.

A VEGA segue na mesma linha, pois não conta com uma estratégia de avanço nas vendas externas se tornando passivo nos negócios internacionais. Mesmo considerando que as exportações que ocorreram na empresa demonstram interesse do mercado externo nos seus produtos, ainda que esse interesse seja reação de políticas governamentais.

- **Motivações**

As motivações basicamente têm objetivos econômicos, no caso da primeira empresa a motivação surgiu a partir da percepção de um sócio estrangeiro em relação às demandas europeias sobre produtos brasileiros e no segundo caso da oportunidade de aumentar as vendas através do contato de clientes estrangeiros. Tomada de decisão basicamente reativa as ações do mercado e políticas públicas, nenhum dos casos buscou ativamente mercados para inserção.

No caso da empresa da primeira empresa o empresário afirmou que planejamento estratégico foi realizado pelo sócio espanhol para abertura da empresa, mas planos de inserção de mercado e adaptação dos produtos não foram mencionados. A segunda foi favorecida pelo contato do cliente em busca de produtos brasileiros, não havendo elaboração de nenhum plano de inserção no mercado.

QUADRO 9

Motivações.

EMPRESA	MOTIVAÇÃO	PLANEJAMENTO DE INSERÇÃO DO MERCADO.
RICUS	Contato do sócio espanhol com demandas externas.	Com planejamento estratégico. Não informado.
VEGA	Com dos clientes estrangeiros, através de incentivos do governo.	Sem planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

Nos dois casos a motivações seguem linhas parecidas, pois na primeira empresa pela experiência de um parceiro internacional o empresário aracajuano entrou no negocio internacional reativamente a ação da demanda percebida no mercado europeu. E no caso da segunda, ações governamentais incentivaram a busca dos clientes estrangeiros pelos seus produtos. Com base na pesquisa da FDC essas empresas poderiam se encaixar nas motivações de *Explorar internacionalmente as vantagens da localização no Brasil (ex: logística, baixo custo de mão-de-obra, etc.)* e *Apoio de empresas governamentais de fomento, não estando ligada a ações diretas das empresas*. Tendo ainda a ação indireta de políticas governamentais agindo nos negócios internacionais em uma delas.

- **Meios de entrada e Mercados que atuam**

As duas empresas no geral atuam ou atuaram em continentes diferentes a primeira concentra seu mercado na Europa e a segunda na América e Ásia.

QUADRO 10

Meios de entrada e Mercados de atuação.

EMPRESA	MERCADOS	MEIOS
RICUS	Europa	Exportação
VEGA	EUA, Canadá e Singapura.	Exportação

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

O principal meio de entrada das duas empresas foi à exportação, que de acordo com o resultado da FDC (2002) reafirmado pela pesquisa de Oliveira (2010), corresponde a preferencia de 94,2% das empresas brasileiras para entrar no mercado internacional.

- **Nível de internacionalização.**

As duas empresas estudadas, continuam nos dias atuais com as mesmas atividades internacionais. Sua principal forma de atingir o mercado externo é a exportação, no caso da primeira empresa, existe um parceiro comercial que é a importadora de um dos sócios no comércio externo captando clientes, apesar de que pela análise do comportamento, mencionadas por Dib e Carneiro (2006), a RICUS tenha o processo inverso em que um dos fundadores da empresa tenha vindo do exterior em busca de uma subsidiária.

Como se tratam de duas empresas diferentes essa análise foi feita pela empresa brasileira e nesse quesito com o objetivo de atingir melhor o mercado externo a empresa visa abrir uma fábrica para fornecer com mais agilidade os clientes de fora, pois encontram muita dificuldade com os fornecedores existentes.

A VEGA que é uma empresa familiar passa por uma experiência diferente, talvez um pouco mais parecida com o caso dos fornecedores da primeira empresa. Sua única forma de atingir o mercado externo é a exportação, não tem nenhuma ação para captação de clientes no exterior, nem parceiros nem subsidiárias.

Todas suas vendas externas foram através de contato dos próprios clientes, mas a experiência positiva nos lucros da empresa nos anos em que houve exportação despertou investimentos nessa área, os planos estão sendo: finalizar o produto novo com preço competitivo e de boa qualidade e investir em parceiras para levar esse produto também para vendas externas.

QUADRO 11

Níveis de internacionalização

EMPRESA	NÍVEL ATUAL	PLANOS DE EXPANSÃO
RICUS	Exportação + Parceria	Fornecimento Próprio
VEGA	Exportação	Parceiros para venda externa

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

Em relação ao nível de internacionalização as duas empresas permanecem, baseado nas instâncias de Alem e Cavanti (2005) a) atendimento de mercados localizados no exterior, através da exportação e b) investimento direto no exterior, que envolve a instalação de representações comerciais e unidades produtivas. E na evolução da teoria de Uppsala (1977): 1) Experiências através de operações de exportações realizadas não regularmente; 2) Exportação regulares; 3) Instalação de subsidiárias, como escritórios internacionais, por exemplo, e,

finalmente e 4) Alguma parte da produção passa a ser produzida no exterior. As duas empresas pesquisadas permanecem no primeiro nível, pois até o momento fazem uso apenas das exportações não regulares para atender mercados localizados no exterior.

- **Dificuldades encontradas**

Apesar de serem empresas de características diferentes e atuarem em mercados estrangeiros diferentes as dificuldades se mostram similares quando se refere estrutura da empresa exportadora para levar seus produtos para o mercado externo.

A primeira empresa que trabalha como facilitador de exportação alega ter dificuldades de encontrar empresários dispostos a disponibilizar tempo para uma venda desse nível isso quando precisam trabalhar com pequenos empresários no caso da segunda empresa, como são os pequenos fornecedores não contam com essa estrutura de exportação, fazendo o uso de terceirização para levar seus produtos para o mercado externo. Nos dois casos as empresas precisam do investimento do comprador para conseguir realizar o transporte. E nos dois casos também existe uma falta de confiança entre o vendedor e o comprador, os empresários relataram até a necessidade de o dinheiro ter que chegar primeiro no pequeno fornecedor antes do envio do produto.

A Segunda empresa ainda relata que a burocracia aduaneira atrapalha e muito a exportação de seus produtos, quando passa vários meses para poder chegar ao cliente. Isso atinge a falta de pessoas qualificadas na empresa para lidar com essas questões aduaneiras da exportação e confiança no negócio quando o produto pode não chegar a tempo e o cliente desistir da compra ocasionando na perda das vendas.

QUADRO 12

Dificuldades encontradas.

EMPRESA	DIFICULDADES
RICUS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fornecedores com estrutura para exportar
VEGA	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrutura exportadora • Burocracias aduaneiras

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na entrevista realizada.

A RICUS que é uma facilitadora da exportação alega muitas dificuldades em negociar com pequenos fornecedores e a VEGA que é um pequeno fornecedor enfrenta dificuldades em levar seus produtos para fora. As principais dificuldades ou barreiras em comuns enfrentadas nesses casos dizem respeito a: 1 - Falta de estrutura, da própria empresa (no caso da Ricus de seus fornecedores) para negociações internacionais; 2 - Estrutura Brasileira precária no que diz respeito à logística de transporte, rodoviário, marítimo e aéreo; e 3 - Estrutura burocrática da alfândega brasileira que atrasa a entrega dos produtos.

As duas empresas acabam por demandar o auxílio do próprio comprador para levar essas vendas para fora e essa necessidade pode ser resultado da falta de confiança do empresário em perder a venda pelas dificuldades enfrentadas para levar o produto para um comprador estrangeiro, pois enfrentam dificuldades na falta de pessoal qualificado para tratar com a burocracia aduaneira e também pela estrutura que o país oferece para esse tipo de investimento.

- **Resultados da internacionalização**

Segundo as informações das empresas, as atividades exportadoras que praticam são sim lucrativas, as duas pretendem expandir os negócios internacionais nos próximos anos apesar das dificuldades.

Em relação aos resultados e retorno de investimento para empresa, a primeira empresa tem planos de investimento para o próximo dois anos na construção de um fornecedor próprio e a segunda já investe em novo produto mais competitivo para vendas internas e externas.

No caso da VEGA apesar de ser baixar as vendas externas, tem resultado relevante na empresa nos anos que tem exportação, a empresa relata que está passando para uma época de baixa nas vendas internas e o mercado externo é uma alternativa para essa crise.

Nos dois casos os empresários alegaram que exportar é sim uma alternativa viável mesmo no caso de empresas de pequeno porte, para eles as vendas as adaptações nos produtos não são tão custosas, apenas demandam tempo para preparação e traspassadas as dificuldades o resultado nas vendas acaba sendo positivo.

Nos dois casos os resultados são expressivos no âmbito interno, mas tímido no contexto no local. No caso da primeira empresa um contrato de exportação representa um produto vendido e mesmo assim tem anos em que não consegue fechar contratos. Já na segunda as exportações representaram resultados importantes em épocas em que as vendas internas foram baixas e ainda sim essas exportações tem uma frequência mínima.

No geral os resultados das empresas estudadas corroboram as características das pesquisas mencionadas no que diz respeito à internacionalização das empresas brasileiras, principalmente quando o SEBRAE (2012) aponta em pesquisas que apesar de muitas empresas de pequeno porte participar do comércio internacional brasileiro, a participação no resultado exportador delas é bem reduzida.

Na opinião dos dois empresários quando questionados sobre a viabilidade destes investimentos os dois corroboram com a afirmativa de que é sim uma alternativa de investimento viável, mas que se depara com muitas questões relativas à economia, estrutura e políticas que em parte ajudam e dificultam, não dependendo apenas da ação da empresa para alcançar resultados positivos.

6. CONCLUSÕES

O estudo dessas empresas possibilitou perceber mesmo que timidamente essas empresas, sem nenhuma estratégia aprofundada do mercado de inserção ou sem a estrutura necessária, principalmente a VEJA que se classifica como uma empresa familiar de pequeno porte com poucos funcionários e sem mão de obra especializada tateia no escuro em busca de novos mercados.

No processo de identificação das micro e pequenas empresas exportadoras foi possível identificar os objetos de estudo, além disso, esses dados ajudam a concluir que, em Aracaju, apesar da tímida participação das empresas de todos os portes, como demonstrado no gráfico do tópico *delineamento da pesquisa*; nos últimos cinco anos apenas nove empresas exportaram, nenhuma delas todos os anos, e dessas nove duas foram micro e pequenas empresas, objetos deste estudo.

Esses dados na capital sergipana indica que no geral Aracaju não se identifica com os resultados da pesquisa do SEBRAE (2010), pois as empresas de pequeno porte não são a maioria nas exportações sergipanas, mas estão de acordo

quando pelo levantamento feito participam muito pouco das exportações na balança comercial do estado.

As categorias utilizadas para analisar o desenvolvimento das empresas no processo de internacionalização, foram encontradas nos estudos mais recentes de internacionalização com base nas teorias mais estudadas nessa área: Motivações; Meios de Entrada; Mercados que Atuam; Nível de internacionalização; Dificuldades encontradas e resultados das empresas. As análises dessas categorias possibilitaram o entendimento de como funciona a internacionalização dessas empresas.

As motivações nos dois casos foram econômicas e reativas e de forma não sistêmica, pois as duas empresas reagiram a ações do mercado em busca do aumento nos resultados financeiros da empresa e não sistêmica, pois houve pouco ou nenhum planejamento estratégico no que diz respeito pesquisas e estudo sobre o mercado de atuação, adaptação dos produtos ou alternativas além da exportação como meio de entrada.

Os modelos apresentados no referencial teórico como o Uppsala e o paradigma eclético ajudam a identificar que as empresas estudadas se encontram nos níveis iniciais de internacionalização, pois permanecem apenas com a exportação não regular como único meio de investimento no mercado estrangeiro.

As dificuldades encontradas pelas empresas estudadas são características de empresas de seu porte, pois se concentram na falta de recursos disponíveis para empresas de grande porte, por serem pequenas não contam com a estrutura ideal para levar seu produto para o exterior de forma econômica e vendas são perdidas no processo.

Em concordância com os resultados encontrados a internacionalização é sim apresentada como uma alternativa viável de investimento. Fica claro que as dificuldades dos empresários de pequeno porte são maiores que as de grande porte, pois existe uma disparidade nos seus resultados de exportações. O processo de internacionalização em empresas de pequeno porte de Aracaju apesar de tímido é sim evidente. As empresas estudadas começaram suas atividades externas da forma mais comum entre as empresas internacionalizadas, através da exportação e estão avançando a passos curtos e com muitas dificuldades no mercado externo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O tema desse estudo vem sendo muito discutido no meio acadêmico e no mercado mundial, como alternativa de expansão de mercado independente das motivações empresariais, seja devido às baixas vendas internas ou apenas para aumento dos lucros.

Estudar a internacionalização em empresas desse porte analisando as mesmas categorias que nos estudos com empresas de médio em grande porte, facilitou o entendimento no que diz respeito a pouca informação disponibilizada para análise dos processos nas empresas objeto deste estudo. Por não possuírem grandes estruturas organizacionais não possuem recursos que geralmente são utilizadas por empresas grandes na área da internacionalização, como mão-de-obra especializada, que parece ser a principal dificuldade dessas empresas no buscar por mercados externos.

Estudos mais profundos nesse sentido, detalhando pontos específicos abordados nesse e nos outros estudos apresentados no fundamental teórico pode indicar as soluções para evolução dessas empresas em mercados internacionais, ou seja, fazer estudos mais aprofundados apenas nas motivações, meios de entrada ou mercados que atuam, até mesmo nos métodos de inserção de mercado específicos pode apontar mais assertivamente os caminhos certos a seguir nesses aspectos para empresas desse porte.

Outro aspecto que pode auxiliar essas empresas são estudos de viabilidade para atuação das empresas de micro e pequeno porte em mercados externos específicos, entender mais detalhadamente como podem atuar mercados como os países europeus, asiáticos ou norte-americanos pode dar as respostas necessárias para a estratégia dessas micro e pequenas empresas na busca por esses mercados.

É evidente pelos resultados que são poucos as MPEs exportadoras em Aracaju e suas atividades internacionais também são mínimas, mesmo assim nos dois casos estudados houve a expansão de mercado e nas duas empresas apesar dos pequenos resultados é de interesse dos empresários continuarem com esse investimento, tanto para aumento dos seus lucros como por alternativa as baixas demandas internas.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, R NOHARA, J. Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui as normas da ABNT. **2ª ed, São Paulo Atlas, 2006**

ALEM, A. CAVALCANTI, C. **O BNDES e o Apoio à internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 2005.

ANDERSEN O. BUVIK A. **Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.** Noruega, 2002. Disponível em: <<https://ac.els-cdn.com>> Acesso em 03 out 2017.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas 1990.

ANSOFF, I. **Implementando a Administração estratégica.** São Paulo: Atlas 1993.

Banco Central do Brasil. **Regressos de investimentos diretos no exterior – Participação no capital1/ Disponível em:** <<https://www.bcb.gov.br/htms/Infecon/SeriehistFluxoInvDir.asp>> Acesso em: 02 out 2017

BARNEY, J. e HESTERLEY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 3ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEDÊ, M. MOREIRA, R. e SCHMIDT, F. **Exportações de micro e pequenas empresas brasileiras: Desafios e Oportunidades.** Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br>> Acesso em: 10 maio 2017.

BLANK, M. PALMEIRA, E. **Internacionalização de micro e pequenas empresas - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo.** Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/index.htm>> Acesso em: 10 maio 2017

BORELLI, F. **Entendendo o paradigma eclético de Dunning.** Cadernos discentes COPPEAD, 33º Edição – Rio de Janeiro.

BRITO, C. **Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial.** Faculdade de Economia do Porto, Portugal, 1993.

CASSANO, A et al. **Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD,** São Paulo, 2007.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

CONTRACTOR, F. KUMAR, V. e KUNDU, S. **Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms.** Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article> > Acesso em: 10 out 2017.

COSTA, E. **Gestão Estratégica: Construindo o Futuro de sua empresa - Fácil**. 1º Edição – São Paulo: Saraiva, 2012.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS/FIES. **Análise da balança comercial Sergipana**. Disponível em: <<http://www.fies.org.br>> Acesso em: 15 maio 2017.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, Spring 1988.

FARIAS, J e SANTOS, D. **O processo de internacionalização das empresas brasileiras: o caso de Sergipe**. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br>> Acesso em 11 maio 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SERGIPE. **Síntese histórica do desenvolvimento industrial do estado de Sergipe**. Disponível em: <<http://www.fies.org.br>> Acesso em: 15 maio 2017.

FAEMG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais. **Abertura do mercado chinês anima setor de laticínios**. Disponível em: <<http://www.sistemaafaemg.org.br/>> Acesso em: 07 nov 2017.

FRANCISCHINI, A. RIBEIRO, O. e COSENTINO, H. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Análise de Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/>> Acesso em: 11 maio 2017.

FREIRE, W. **A pesquisa na Metodologia e Produção Científica**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso em: 10/05/2017 as 10:43.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Pesquisa sobre Internacionalização de empresas brasileiras / Fundação Dom Cabral** – Rio de Janeiro: Campus Ed, 2002.

_____. **Ranking FDC das Multinacionais brasileiras 2009**. Belo Horizonte: 2016. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>> Acesso em: 21 set 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. **Internacionalização de empresas pode ser a saída da crise**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 11 maio 2017.

GODOY, S. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais**, Disponível em: RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Disponível em: RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

JOHANSON J. VAHLN E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of out sider ship**. Disponível em: <<https://ac.els-cdn.com>> Acesso em: 03 out 2017.

_____. **The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments** .Disponível em: <<http://paperity.org>> Acesso em: 03 out 2017.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. Journal of International Business Studies, 1977.

JOHANSON, J. MATTSON, L. **International marketing and internationalization processes – a network approach**. Research in International Marketing. Londres, 1986.

JORNAL DO COMERCIO. **China abre mercado para lácteos brasileiros**. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=207265>> Acesso em: 10 maio 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIN, S. **Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences**. Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business, Université Jean Moulin Lyon, France, 2010.

MACEDO, A. **Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/>> Acesso em: 10 maio 2017.

MACHADO, M.; SCORSATTO, R. **Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas**. Disponível em: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

MATOS, E. VIANA, L. OLIVEIRA, V. **Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios**. Disponível em: C@LEA – Cadernos de Aulas, Ilhéus, 2015.

McDOUGALL, P. **International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure**. Disponível em: Journal of Business Venturing, 1989.

Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Programas de Promoção Comercial. **Exportação Passo a Passo / Ministério das Relações Exteriores**. – Brasília: MRE, 2011.

MDIC. **Indicadores e estatísticas de comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 10 maio 2017.

MOINI, A. H. **Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms**. Disponível em: Journal of Global Marketing, 1997.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, 1999.

MOURA, M. e FERREIRA, M. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. **The influence of international networks on internationalizations speed and performance: a study of Czech SMEs**. Disponível em: Journal of world business, 2010.

OLIVEIRA J. M. M. et al. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, M. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OGASAVARA, M. *et al.* **Internacionalização de empresas em tempos de crise: as experiências adotadas em subsidiárias estrangeiras**. Centro de Altos Estudo da ESPM, 2015.

PACAGNAN, M. GUAGLIARDI, A. **Decisões Estratégicas e Barreiras ao Processo de Internacionalização: Um Estudo Preliminar no Caso das Empresas do Norte do Paraná**. Gestão & Regionalidade , 2007.

PETRI, F. WEBER, B. **Os Efeitos da Globalização nos Processo de Integração dos Blocos Econômicos**. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/mila/publicacoes> > Acesso em: 07 nov 17.

PINHO, J. C.; MARTINS, L. **Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters**. Journal of International Entrepreneurship, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

POZZOBON, F. **Investimento Brasileiro Direto no Exterior: uma análise da evolução e dos determinantes locais da última década**. Recife, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br> > Acesso em: 11 maio 2017.

PRODANOV, C. FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Edição, Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Presidência da República Casa Civil. **Lei nº 7.256/84**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7256.htm> Acesso em 02 out 2017.

_____. **Lei nº 9.841/99** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm> Acesso em 02 out 2017.

ROCHA, Â. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SALVADOR, R. D. PORTO, L. PESSOA F. **Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização**. Minas Gerais, 2009. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org>> Acesso em 02 out 2017.

SANDBERG, S.; JANSSON, H. **Collective internationalization: a new take off route for SMEs from China**. Disponível em: Journal of Asia Business Studies, 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira 1998-2011**. Brasília, 2012 Disponível em:<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae>> Acesso em: 13 out 2017.

_____. **Plano de Marketing SEBRAE**. SEBRAE Nacional. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-marketing,084b6484b071b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 10 maio 2017.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014**. Brasília: 2014. Disponível em:< <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>> Acesso em: 13 out 2017.

SERRANO, D. **A Matriz de Ansoff - Produto / Mercado**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz_de_Ansoff_Produto_Mercado.htm> Acesso em: 10 maio 2017.

SHAPIRO, H. **Review of export promotion policies in Brazil**. 1997. Disponível em: <<http://www2.iadb.org/intal/catalogo/PE/2010/06947.pdf#page=70>> Acesso em: 07 maio 2017.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. **Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia**. Gestão & Regionalidade, 2010.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VITORINO, V. PERESIN, G. NETO, M. **Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter**. VIII Convibra Administração, 2011

TAVARES, M. **Investimento brasileiro no exterior: panorama e considerações sobre políticas públicas**. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.

WELCH, L. e LUOSTARINEN, R. **Internationalization: Evolution of a concept**. Journal of General Management, 1988.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ALTERNATIVA DE INVESTIMENTO PARA EXPANSÃO DE MERCADO: UMA ANALISE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARACAJU - SE

Roteiro De Entrevista

Esse roteiro será utilizado no trabalho de pesquisa da formanda, em Administração na Universidade Federal de Sergipe, Bablisa Layane de Souza Viana, sob a orientação do Prof. Me. Augusto Cesar Vieira dos Santos, no Departamento de Secretariado da UFS, com o objetivo colher dados que auxiliem na busca das respostas para análise do processo, dificuldades e resultados da internacionalização das micro e pequenas e médias empresas de Aracaju evidenciando a estratégia como uma alternativa viável ou não para expansão de mercado dessas empresas. As informações colhidas através deste instrumento serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa científica, não sendo utilizada para nenhum fim comercial.

HISTÓRICO/CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

1. Nome da empresa?
2. Quantos Funcionários têm atualmente na empresa?
3. O faturamento atual qualifica a empresa como Micro e pequena, Média. ou Grande?
4. Como foi o início da empresa? Como foi a estratégia de escolha do produto?
5. Atualmente, Quais são os produtos comercializados pela empresa?
6. Em quais mercados atuam?

QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

7. Como foi o processo de decisão para iniciar as atividades internacionais?
8. Qual principal mercado de atuação? Como obteve contato com esses clientes?
9. Antes de atuar no mercado internacional houve alguma pesquisa sobre esse mercado?
10. Quais motivos levaram a empresa à internacionalização?
11. Em que estágio de internacionalização a empresa se encontra hoje?
12. Pretende expandir suas atividades internacionais nos próximos anos?
13. Foi necessário fazer alguma alteração no produto para atender mercados específicos? A) Houve alguma adaptação no produto? B) A produção é feita junto com os produtos destinados ao mercado interno?
14. Além da exportação, a empresa mantém algum outro tipo de investimento internacional?

QUANTO A LOGÍSTICA E O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES EXTERNOS.

15. Como funciona sua logística? Meios de armazenamento? Qual principal meio de transporte?
16. Como é mantido o relacionamento com os clientes externos? Tem algum contato direto com a empresa compradora? Como?

QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS PELA EMPRESA.

17. Os custos e despesas aumentaram ou reduziram proporcionalmente?
18. Em relação ao impacto nos lucros da empresa? Houve crescimento?

Qual a percentual de aumento?

19. Você considera que houve aumentos na sua margem de contribuição?

20. Existe alguma diferença dos preços dos produtos para venda externa em comparação aos da venda interna? (Impostos, preço de venda, Custo de produção, taxa de conversão)?

21. Em relação às tecnologias utilizadas pela empresa, houve algum avanço, por exemplo, no processo produtivo?

QUANTO AS DIFICULDADES ENFRENTADAS

22. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas?

23. Tinha pessoas qualificadas para atuar no processo de exportação?

24. Houve alguma dificuldade na adaptação dos produtos, Armazenamento ou distribuição destes?

25. Existem órgãos públicos que trabalham apoiando empresas nesse tipo de investimento. A empresa buscou algum desses órgãos? Obtiveram algum apoio governamental?

26. Como empresário de uma MPE, o senhor considera que a internacionalização é uma alternativa viável de investimento?

27. Levando em consideração sua experiência, o que falta para despertar nas empresas da cidade interesse pelo mercado internacional?